

# **Entrepreneurial Marketing**

Erschienen in: Die Betriebswirtschaft (DBW), No. 1/2004, pp.78-100.

Dr. oec. Marc Gruber  
Institut für Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship /  
ODEON Center for Entrepreneurship  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Kaulbachstr. 45  
80539 München  
Tel. 089-2180-5606, Fax: 089-2180-6284  
email: [gruber@bwl.uni-muenchen.de](mailto:gruber@bwl.uni-muenchen.de)

## Entrepreneurial Marketing\*\*

*Entrepreneurship; Gründungsmanagement; Marketing; Unternehmensgründung; Unternehmertum*

### **\*\* Sammelrezension zu:**

Baier, Wolfgang/Pleschak, Franz (Hrsg.): Marketing und Finanzierung junger Technologieunternehmen, Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1996, 209 S., €29

Bjerke, Björn/Hultman, Claes M.: Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era, Edward Elgar Publishing, Inc., Cheltenham, 2002, 259 S., £ 59,95.

Carson, David/Cromie, Stanley/McGowan, Pauric/Hill, Jimmy: Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An innovative Approach, Prentice Hall, London, 1995, 296 S., £ 31,95.

Chaston, Ian: Entrepreneurial Marketing: Competing by challenging Convention, MacMillan Business, Houndsmill, 2000, 255 S., £ 55.

Hills, Gerald E. (Hrsg.): Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities, Quorum Books, Westport (Conn.), 1994, 330 S., USD 74,95.

Lodish, Leonard/Morgan, Howard Lee/Kallianpur, Amy: Entrepreneurial Marketing, John Wiley & Sons, New York, 2001, 272 S., US\$ 29,95.

Meier, Anton: Marketing junger Technologieunternehmen: Eine Erfolgsanalyse, Gabler-Verlag/DUV, Wiesbaden, 1998, 238 S., €49 (über Internetbuchhandel).

Rüggeberg, Harald: Strategisches Markteintrittsverhalten junger Technologieunternehmen, Gabler-Verlag/DUV, Wiesbaden, 1997, 291 S., €49 (über Internetbuchhandel).

### **Zusammenfassung:**

Der Bereich Entrepreneurship bzw. Gründungsmanagement zählt zu den jüngeren, stark wachsenden Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre. Insofern ergibt sich auch ein besonderer Bedarf an spezifischer Literatur, die als Grundlage für die Lehre und Forschung dienen kann. Im vorliegenden Beitrag werden fünf Lehrbücher und drei forschungsorientierte Schriften zu einem der wichtigsten Bereiche des Gründungsmanagements - dem Marketing in jungen Unternehmen - gewürdigt. Wie die Rezension der Lehrbücher zeigt, deckt noch keines der Werke alle relevanten Aspekte des Entrepreneurial Marketing in zufriedenstellender Breite und Tiefe ab. Es dominieren hier weiterhin Inhalte der klassischen Marketinglehre, obgleich junge Unternehmen in ihren Marketingaktivitäten vor sehr spezifischen Herausforderungen stehen. Die Würdigung der forschungsorientierten Literatur lässt einen Bedarf an Studien erkennen, die sich in detaillierter Weise mit den einzelnen Phänomenen des Entrepreneurial Marketing auseinandersetzen. In diesem Gebiet bestehen zahlreiche Möglichkeiten, national und international bedeutende Forschungsbeiträge zu erarbeiten.

### **Summary:**

Entrepreneurship is one of the youngest disciplines in the area of business administration. Hence, there is a special need for literature that can be used in teaching and that can serve as a basis for research. This article reviews five textbooks and three research-oriented books on entrepreneurial marketing, which is regarded as one of the key areas of entrepreneurship. As the review shows, there is no textbook that covers all relevant aspects of entrepreneurial marketing in sufficient breadth and depth. Most books are dominated by contents from general marketing, despite the fact that emerging firms face some very specific challenges in their marketing activities. Our review of the research-oriented literature uncovers a need for more detailed studies that address distinct phenomena in entrepreneurial marketing. Thus, this new and vibrant field offers plenty of opportunities to generate important research findings.

## 1 Zur Relevanz des Entrepreneurial Marketing

Der Bereich Entrepreneurship bzw. Gründungsmanagement zählt zu den jüngeren Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre, obgleich wichtige Impulsgeber der internationalen Entrepreneurship-Forschung wie Joseph Schumpeter, Max Weber und Georg Simmel deutscher respektive deutschsprachiger Herkunft waren.<sup>1</sup> Ähnlich wie der verwandte Bereich der Mittelstandsforschung hatte die Gründungsforschung damit zu kämpfen, dass die volkswirtschaftliche Bedeutung und die betriebswirtschaftlichen Besonderheiten kleiner/junger Unternehmen bis in die 70er Jahre weitgehend verkannt wurden. Folglich wurde der Prozess der Unternehmensgründung auch eher als unvermeidliche Entwicklungsstufe auf dem Weg zu einem professionellen Management erachtet, und weniger als eigenständiges Forschungs- und Lehrgebiet wie es heute der Fall ist.<sup>2</sup>

Begünstigt u.a. von der durch das Internet ausgelösten Gründungswelle hat hierzulande das Interesse am Entrepreneurship seit Mitte der 90er Jahre markant zugenommen – eine Entwicklung, die sich auch in der Schaffung neuer wissenschaftlicher Einrichtungen manifestiert: So haben mittlerweile knapp 40 Lehrstühle im Bereich Unternehmensgründung ihre Arbeit an Universitäten und Fachhochschulen aufgenommen. Weitere Lehrstühle befinden sich in Planung.<sup>3</sup>

Mit der zunehmenden Etablierung des Fachgebiets ergibt sich auch ein besonderer Bedarf an Literatur zur Unternehmensgründung allgemein<sup>4</sup> und speziell zu einzelnen Teilaspekten des von der Anlage her relativ breiten Gebiets.<sup>5</sup> Ein besonderes Augenmerk verdient dabei der Bereich Marketing in jungen Wachstumsunternehmen<sup>6</sup> – kurz „Entrepreneurial Marketing“ –, da er für den Erfolg von Unternehmensgründungen, wie empirische Studien festgestellt haben, eine überragende Bedeutung einnimmt. Beispielsweise schreiben Venture Capital-Geber dem Bereich Marketing eine größere Bedeutung für den Erfolg zu als allen anderen Funktionsbereichen junger Unternehmen.<sup>7</sup> Empirische Studien konstatieren zudem, dass ein professionelleres Marketing von jungen Unternehmen deren Scheiterungsraten<sup>8</sup> erheblich reduziert.<sup>9</sup>

Sowohl aufgrund der großen Bedeutung für den Erfolg junger Unternehmen als auch wegen des erkennbaren Professionalisierungsbedarfs in der Praxis ist eine fundierte Auseinandersetzung mit dem Entrepreneurial Marketing in Forschung und Lehre angezeigt. Dieser Beitrag verfolgt daher das Ziel, ausgewählte Werke aus dem Bereich Entrepreneurial Marketing im Rahmen einer Sammelrezension zu untersuchen und dabei insbesondere deren Eignung zum Einsatz in der Lehre und als wissenschaftliche Grundlage für Forschungsarbeiten zu diskutieren.

Diesem Ziel folgend werden im folgenden Abschnitt zunächst die Grundlagen des Entrepreneurial Marketing betrachtet, wobei vor allem die Spezifika des Bereichs dargelegt und damit einhergehend die Unterschiede zur allgemeinen Marketinglehre verdeutlicht werden. Zudem wird ein kurzer Überblick zum Stand der Forschung in diesem dynamischen Bereich gegeben. Darauf aufbauend erläutert Abschnitt 3, anhand welcher Kriterien die Literatur ausgewählt und rezensiert wurde. Abschnitt 4 stellt die

ausgewählten Werke in einem Gesamtvergleich gegenüber, bevor jedes der Werke in Abschnitt 5 eine Einzelwürdigung erfährt. Abschnitt 6 schließt die Rezension mit einem Fazit ab.

## 2 Grundlegendes zum Entrepreneurial Marketing

### 2.1 Der Begriff „Entrepreneurial Marketing“

Während der Inhalt der Begriffe Entrepreneurship und Marketing schon seit geraumer Zeit fester Bestandteil einer wissenschaftlichen Diskussion ist,<sup>10</sup> setzt sich die Forschung erst seit relativ kurzer Zeit mit der Bedeutung des Begriffs „Entrepreneurial Marketing“ auseinander. Die vorliegenden Begriffsdefinitionen lassen sich dabei zwei Lagern zuordnen:

In der deutlich häufiger verfolgten *engen* Begriffsdefinition wird Entrepreneurial Marketing als das Marketing junger Wachstumsunternehmen verstanden.

Bjerke/Hultman (2002) betonen in diesem Zusammenhang, dass zwar viele der allgemeinen Marketingkonzepte auch im Kontext junger Wachstumsunternehmen Gültigkeit besitzen, es jedoch zahlreiche spezifische Fragestellungen im Marketing dieser Unternehmen gibt, die nur unzureichend anhand allgemeiner Erkenntnisse der Marketinglehre beantwortet werden können.<sup>11</sup> Als charakteristisch für das Marketing dieser Unternehmen wird die unternehmerische Komponente erachtet, die darauf ausgerichtet ist, trotz Herausforderungen wie Ressourcenmangel, großer Unsicherheit und Dynamik im Unternehmensumfeld rasch Chancen wahrzunehmen und neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen.<sup>12</sup>

In einer *weiten* Definition - wie sie beispielsweise Chaston (2000) vertritt - wird der Begriff „Entrepreneurial Marketing“ als eine Ausprägungsform der Marketing-Philosophie verstanden: „The behaviour exhibited by an individual and/or organisation which adopts a philosophy of challenging established market conventions during the process of developing new solutions.“<sup>13</sup> Diese Begriffsauffassung knüpft daher nicht an einem objektorientierten, gezielt auf Unternehmensgründungen ausgerichteten Verständnis an, sondern stellt eine bestimmte Grundeinstellung bzw. ein Verhaltensmuster im Marketing in den Vordergrund. Vertreter dieses Begriffsverständnisses argumentieren, dass vor allem wegen der veränderten Rahmenbedingungen im Unternehmensumfeld wie z.B. der größeren Dynamik und erhöhten Komplexität eine „unternehmerische“ Haltung im Marketing aller Unternehmen erforderlich wird. Hills (2002) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Bestrebungen der Marketingwissenschaft in den vergangenen Jahrzehnten vor allem darauf ausgerichtet waren, den Marketing-Prozess durch eine weitere Formalisierung zu professionalisieren. Als Folge wurden kreative und unternehmerische, auf neue Chancen ausgerichtete Aktivitäten im Marketing vernachlässigt, obgleich die Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen solche Aktivitäten erfordern.<sup>14</sup>

Ingesamt erweisen sich die vorliegenden Definitionen des Entrepreneurial Marketing als wenig griffig und noch relativ unpräzise, was u.a. darauf zurückzuführen ist, dass die Begriffsdiskussion erst seit kürzerer Zeit geführt wird und sich die Konturen des Bereichs erst sukzessive herauskristallisieren müssen. Dass es jedoch sinnvoll ist, zwischen einem engen und einem weiten Begriffsverständnis zu differenzieren, zeigt sich auch am Bereich Entrepreneurship, wo die Begriffsdefinition schon seit längerem Gegenstand einer intensiven Debatte ist. Entrepreneurship wird hier zum einen als Prozess der Unternehmensgründung verstanden,<sup>15</sup> zum anderen auch als allgemein anwendbarer Managementstil, der darauf ausgerichtet ist, rasch neue Chancen zu erkennen und auszuschöpfen.<sup>16</sup> Bronner/Mellewigt/Späth weisen darauf hin, dass sich die engere, prozessuale Begriffsauffassung in der amerikanischen und deutschen Entrepreneurship-Forschung durchgesetzt hat und folglich die Erforschung des Gründungsprozesses von Unternehmen und damit zusammenhängender Phänomene im Zentrum steht.<sup>17</sup>

Im vorliegenden Beitrag schließen wir uns der engen Begriffsauffassung an und verstehen Entrepreneurial Marketing, wie einleitend bereits erwähnt wurde, als das Marketing in jungen Wachstumsunternehmen. Um ein besseres Verständnis des Entrepreneurial Marketing zu erhalten und insbesondere die Konturen dieses Bereichs klarer hervortreten zu lassen, werden im folgenden Abschnitt die Spezifika des Entrepreneurial Marketing genauer erläutert.

## 2.2 Spezifika des Entrepreneurial Marketing

Aus der Forschung zum Entrepreneurship ist bekannt, dass junge Wachstumsunternehmen eine Reihe von charakteristischen Eigenschaften besitzen, die sie markant von etablierten Unternehmen unterscheiden und die das Gründerteam mit besonderen Herausforderungen konfrontieren. Diese Eigenschaften stellen auch geeignete Anknüpfungspunkte dar, um die Spezifika des Entrepreneurial Marketing zu erörtern. Im folgenden werden daher wesentliche Merkmale dieser Unternehmen (Neuheit, begrenzte Größe) und ihres Umfelds (Unsicherheit und Turbulenz) näher diskutiert und die Implikationen für das Marketing dargestellt.<sup>18</sup>

Zunächst handelt es sich bei jungen Wachstumsunternehmen um *neue wirtschaftliche Akteure*, die aufgrund ihrer Neuheit mit gewissen Herausforderungen konfrontiert werden („liabilities of newness“) und sich erst als funktionsfähige Organisationen etablieren müssen.<sup>19</sup> Wie Stinchcombe (1965) ausführt, zählt dazu das meist zeitaufwendige und konflikträchtige Erfordernis, Stellen, Aufgaben und Prozesse im Unternehmen zu definieren. Zudem müssen Beziehungen zu verschiedenen externen Akteuren wie Kunden und Zulieferern aufgebaut werden, obgleich das neue Unternehmen in der Regel noch keine Reputation, eine geringe Bekanntheit und erst wenig Erfahrung aufweisen kann. Hinzu kommt, dass die Planung in jungen Unternehmen durch das Fehlen von Vergangenheitsdaten erheblich erschwert wird. So liegen beispielsweise keine Daten vor aus denen sich direkte empirische Schlüsse auf die erforderlichen Marketingaktivitäten ziehen lassen könnten. Als neuer wirtschaftlicher Akteur hat ein junges Unternehmen jedoch auch gewisse Vorteile, die

sich in geringer Bürokratie, einer raschen Reaktionsfähigkeit und der Möglichkeit niederschlagen, weitgehend ohne Pfadabhängigkeiten planen zu können.

Ein weiteres wesentliches Merkmal ist neben der Neuheit auch die *sehr begrenzte Größe* junger Unternehmen,<sup>20</sup> die eine besondere Knappheit an Ressourcen mit sich bringt. Der Mangel an finanziellen Mitteln begrenzt die Fähigkeit junger Unternehmen, wirtschaftliche Krisen zu überstehen,<sup>21</sup> begrenzt deren Marktmacht und schränkt den Spielraum an verfolgbaren Strategien erheblich ein. Sollten größere Marketinginvestitionen für die Entwicklung neuer Märkte erforderlich sein, so könnten die knappen finanziellen Mittel sogar eine prohibitive Wirkung entfalten. Die geringe Zahl an Mitarbeitern hat nicht nur zur Folge, dass junge Unternehmen häufig mit Personalengpässen konfrontiert werden, sondern ebenso, dass die Vielfalt der im Unternehmen verfügbaren Fähigkeiten relativ begrenzt und z.B. Spezialistenwissen im Marketing nicht vorhanden ist.<sup>22</sup> Gleichfalls steht häufig nur wenig Zeit für die Planung und Durchführung des Marketings zu Verfügung.

Die knappen Ressourcen erfordern allgemein eine hohe Effizienz und Effektivität des Marketings junger Unternehmen, beispielsweise durch den Einsatz unkonventioneller Marketingmaßnahmen („Guerilla Marketing“). Ebenso gewinnen Strategien der Ressourcenakquisition im Marketing aufgrund der Knappheit finanzieller und personeller Ressourcen an Bedeutung, beispielsweise durch den Abschluss von strategischen Allianzen. Vorteilhaft wirkt sich die begrenzte Größe junger Unternehmen aus, indem die Strukturen überschaubarer sind, die Kommunikation direkter erfolgen kann und Entscheidungsprozesse rascher vonstatten gehen können als in größeren Organisationen.<sup>23</sup>

Neben der Neuheit und begrenzten Größe wird das Wirtschaften junger Unternehmen zudem auch durch die besondere *Unsicherheit und Turbulenz im Unternehmensumfeld* beeinflusst. Unsicherheit wird im Entrepreneurship als zentraler Aspekt für die Existenz von Geschäftsmöglichkeiten erachtet, weil sie die Grundlage für eine asymmetrische Wahrnehmung von Chancen unter Wirtschaftsakteuren bildet.<sup>24</sup> Gründungsplanung muss daher generell auf contrafaktischen Betrachtungen aufbauen, auf einer Sicht der Welt, wie sie sich nach der Gründung darstellt, wie sie aber ex ante nicht beobachtet werden kann. Unternehmensgründungen lassen sich daher auch als reales Experiment interpretieren, bei dem Hypothesen über den wertschaffenden Charakter bestimmter Ressourcenkombinationen und Strategien gegenüber bestehenden und anderen innovativen Lösungen getestet werden. Die inhärente Unsicherheit innovativer Lösungen erschwert die Planungen und setzt junge Unternehmen einem hohen Risiko aus, da Fehlentscheidungen aufgrund der Ressourcenknappheit fatale Folgen haben können. Hinzu kommt, dass Unternehmensgründungen häufig in jungen Branchen vollzogen werden, die sich durch ein besonders turbulentes und damit grundsätzlich schwerer prognostizierbares Wettbewerbsumfeld auszeichnen.<sup>25</sup> Die Marketingplanung hat daher bei jungen Unternehmen auf Grundlage von sehr unsicheren, sich mitunter rasch verändernden Daten und kaum vorhersehbaren Entwicklungen zu erfolgen. Zudem ist häufig unklar, welches die „best practices“ im Marketing sind. Eine

besondere Herausforderung im Marketing von jungen Unternehmen besteht deshalb darin, Flexibilität durch den Aufbau verschiedener strategischer Optionen zu gewinnen.

Vor diesem Hintergrund lassen sich die spezifischen Herausforderungen des Marketings in jungen Unternehmen wie in Tabelle 1 dargestellt zusammenfassen.

---

**Bitte hier Tabelle 1 einfügen**

---

Tab. 1: Spezifische Herausforderungen im Marketing junger Unternehmen<sup>26</sup>

### 2.3 Stand der Forschung zum Entrepreneurial Marketing

Wie einleitend bereits dargelegt wurde zählt Entrepreneurship zu den jüngeren Teildisziplinen der deutschen Betriebswirtschaftslehre. Es ist daher auch nicht erstaunlich, dass sich die hiesige Wissenschaft erst in bescheidenem Umfang mit dem Entrepreneurial Marketing auseinandergesetzt hat und vorliegende Erkenntnisse zu dieser Thematik vor allem dem angloamerikanischen Sprachraum entstammen. Doch auch dort wurde der Bereich Entrepreneurial Marketing bis in die späten 80er Jahre weitgehend vernachlässigt. So hat Hills festgestellt, dass sich im Journal of Marketing zwischen 1936 und 1987 kein einziger Beitrag dieser Thematik angenommen hat, während im Journal of Retailing zwischen 1927 und 1987 lediglich vier Beiträge auf das Marketing von jungen Unternehmen fokussierten.<sup>27</sup>

Als bedeutender Impulsgeber für Forschungsarbeiten zum Entrepreneurial Marketing erwies sich die Einführung der jährlichen Konferenz „Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface“ an der University of Illinois in Chicago im Jahr 1987. In den Konferenzbänden sind bis heute mehr als 250 Beiträge zu diesem Themenbereich veröffentlicht worden, wobei der Großteil der Veröffentlichungen dem engen Begriffsverständnis folgt und dementsprechend das Marketing junger Wachstumsunternehmen untersucht. Wertet man diese Beiträge entsprechend ihrer Themenschwerpunkte aus, so zeigt sich ein besonderes Forschungsinteresse an den Themen „opportunity recognition and evaluation“, „marketing strategy and planning“ und „marketing alliances“, die insgesamt mehr als ein Drittel aller Beiträge stellen. Demgegenüber kam bislang Themen wie „low-cost marketing“, „building credibility and trust“ und „establishing the marketing function“ nur sehr geringe wissenschaftliche Beachtung zu, obgleich es sich dabei um äußerst zentrale Fragestellungen für junge Wachstumsunternehmen handelt, die in der Praxis mithin relativ breit diskutiert werden.<sup>28</sup> Insgesamt lässt sich konstatieren, dass auch bei den bereits intensiver bearbeiteten Themen noch erheblicher Forschungsbedarf zu erkennen ist, so dass sich für Forscher, die sich dieses Bereichs annehmen wollen, gute Voraussetzungen bieten.<sup>29</sup>

Evaluiert man die vorliegenden Beiträge mit Blick auf deren methodische Konzeption, so ist in den vergangenen Jahren ein deutlicher Anstieg des Niveaus zu verzeichnen,<sup>30</sup>



wobei die empirische Forschung bereits markantere Fortschritte machen konnte als die Theorie zum Entrepreneurial Marketing – ein Phänomen, das übrigens auch im Oberbereich Entrepreneurship beobachtet werden kann.<sup>31</sup> Während die Ergebnisse früherer empirischer Arbeiten häufig auf Basis anekdotischer Erzählungen und sehr begrenzter Stichproben ermittelt wurden, wenden Studien jüngerer Datums vermehrt anspruchsvolle empirische Methoden auf Basis großzahliger Datensätze an.

Zusammenfassend lässt sich damit zum Stand der Forschung im Entrepreneurial Marketing festhalten, dass nicht zuletzt aufgrund der noch relativ kurzen Forschungstradition erst wenige empirisch gesicherte Erkenntnisse vorliegen, die Zahl und Qualität der Arbeiten sich aber gerade in jüngster Vergangenheit deutlich erhöht hat. Für Forscher erscheint es dabei vor allem auch lohnenswert, die benachbarten Felder des Innovationsmanagements und des strategischen Managements neben der Literatur zum Entrepreneurship und zum Marketing auf relevante Forschungsergebnisse hin auszuwerten.

### **3 Auswahl- und Beurteilungskriterien der rezensierten Literatur**

Die in der vorliegenden Sammelrezension gewürdigte Literatur wurde anhand einer Reihe von Kriterien ausgewählt, die nachfolgend kurz erläutert werden sollen:

- *Fokus auf das Marketing in jungen Wachstumsunternehmen:* Es werden Schriften rezensiert, die sich dem hier gefolgten engen Begriffsverständnis des Entrepreneurial Marketing anschließen. Ausnahme bildet das Buch von Chaston (2000), da es trotz eines weiten Begriffsverständnisses besonders aufschlussreich für das Marketing junger Unternehmen ist.
- *Umfassende Bearbeitung des Themas:* In die Sammelrezension werden nur Werke aufgenommen, die sich dem Themengebiet Entrepreneurial Marketing in umfassender Weise nähern und mehrere Einzelaspekte diskutieren. Damit soll sichergestellt werden, dass ein möglichst breites Spektrum des jungen Bereichs diskutiert werden kann.
- *Aktualität:* Es werden nur Werke rezensiert, die in den vergangenen zehn Jahren erschienen sind. Dabei ist grundsätzlich zu berücksichtigen, dass es sich hier wie erwähnt um einen sehr jungen Forschungsbereich handelt, und einschlägige Werke erst seit Mitte der 80er Jahre veröffentlicht werden.

Fünf der insgesamt acht rezensierten Werke stammen aus dem angloamerikanischen Sprachraum, was angesichts der etwas längeren Forschungstradition und der größeren Verfügbarkeit einschlägiger Werke in diesem Bereich nicht weiter verwunderlich ist. Zu bemerken ist weiter, dass es sich bei den rezensierten Büchern einerseits um Lehrbücher (fünf Werke), andererseits um forschungsorientierte Publikationen (drei Werke) handelt, so dass sich dieser Beitrag sowohl an Leser, die ein geeignetes Lehrbuch zum Bereich Entrepreneurial Marketing suchen, als auch Leser, die die gewürdigten Werke für ihre eigenen Forschungsarbeiten heranziehen wollen, richtet. Eine kombinierte Betrachtung

beider Publikationstypen bietet sich zudem an, um einen abgerundeten Überblick über das junge Feld zu vermitteln.

Gewürdigt werden die acht Werke anhand von formalen und inhaltlichen Kriterien. Bei den Lehrbüchern wird zudem die didaktische Qualität in Betracht gezogen. Konkret finden bei den *formalen* Beurteilungskriterien neben der Art des Werks (Sammelband/Lehrbuch/Dissertation), der Zielgruppe (Studenten/Wissenschaftler/Praktiker) auch der Umfang des Werks (Seitenzahl) und sein etwaiger empirischer Zugang (Fallstudie/Fallbeispiele/quantitative Untersuchung) Berücksichtigung.

Die *inhaltliche* Würdigung greift erstens auf die in Abschnitt 2.2. dargestellten inhaltlichen Besonderheiten des Entrepreneurial Marketing zurück, da nicht erwartet werden kann, dass diese spezifischen Herausforderungen in allgemeiner ausgerichteten Büchern zum Marketing in gebotener Tiefe und Breite behandelt werden. Konkret wird also überprüft, inwiefern die rezensierten Schriften auf den Aufbau von Marken und die Schaffung von Vertrauen gegenüber Stakeholdern eingehen, den initialen Aufbau interner Strukturen und Prozesse im Marketing thematisieren, Aspekte des sog. „low-cost“-Marketing bzw. „resource-leverage“-Strategien betrachten und auf die Planung unter großer Unsicherheit sowie die in diesem Zusammenhang erforderliche Flexibilität im Marketing eingehen.

Zweitens soll berücksichtigt werden, inwiefern es den Werken gelingt, weitere wichtige, jedoch weniger spezifische Aspekte wie etwa die Positionierungsentscheidung aufzugreifen, da diese u.a. für die Gründungsplanung eine elementare Rolle spielen. Führt man sich vor Augen, dass viele Unternehmensgründer technisch-naturwissenschaftlicher Herkunft sind und daher häufig nur einen vergleichsweise geringen Wissens- und Erfahrungsschatz im Marketing besitzen, erscheint es sinnvoll, auch allgemeinere Aspekte des Marketings in Lehrbücher zum Entrepreneurial Marketing aufzunehmen. In diesem Zusammenhang haben beispielsweise eigene Recherchen bei Wagniskapitalgebern gezeigt, dass ein großer Teil der bei ihnen eingereichten Business-Pläne die Marketingplanung in stark verkürzter Weise mit der Planung des Marketing-Mix gleichsetzt. Folglich werden für die Gründungsplanung wichtige strategische Entscheidungen wie die Marktsegmentierung und Positionierung weitgehend ausgeblendet. Analog gängiger Marketing-Lehrbücher soll vor diesem Hintergrund eruiert werden, ob die folgenden zentralen Themen des Marketings behandelt werden: Marktsegmentierung, Produkt-Marktwahl, Positionierung, Konzept der Wettbewerbsvorteile, Marketing-Mix, Markteintrittszeitpunkt und Marktforschung.

Drittens wird geprüft, inwiefern das rezensierte Schrifttum einzelne zentrale Erkenntnisse aus dem Bereich Innovationsmanagement berücksichtigt, die für das Marketing junger Unternehmen große Relevanz besitzen und die mit lediglich geringen Vorbehalten direkt auf diesen Bereich übertragen werden können. Konkret wird daher in der Begutachtung darauf eingegangen, inwiefern die Werke Möglichkeiten einer Integration des Marketings in den Produktentwicklungsprozess (z.B. Einbindung von Kunden in die Entwicklung) berücksichtigen und inwiefern die Erkenntnisse aus der Diffusionsforschung ihren Niederschlag in den jeweiligen Ausführungen finden.

Die Lehrbücher zum Entrepreneurial Marketing werden zudem einer *didaktischen* Würdigung unterzogen, die einerseits die Anschaulichkeit (z.B. durch Beispiele) und Realitätsnähe der Inhalte im Blick hat, andererseits auch die Verständlichkeit und Nützlichkeit (z.B. Formulierung von Lernzielen, Übungen) überprüft.<sup>32</sup>

Nachfolgend wird nun zunächst eine Gesamtübersicht der rezensierten Werke gegeben, die bereits auf die formalen, inhaltlichen und didaktischen Kriterien eingeht. Im Anschluss vertieft eine differenzierte kritische Würdigung der einzelnen Lehrbücher und forschungsorientierten Werke diese überblicksartigen Ausführungen.

#### 4 Vergleichende Gegenüberstellung

Gegenstand der folgenden Sammelrezension sind acht Werke aus dem Bereich Entrepreneurial Marketing. Als Einstieg vermittelt Tabelle 2 einen ersten Überblick über die formale, inhaltliche und didaktische Konzeption der Schriften.

Schon aus dieser Synopse ist ersichtlich, dass keines der Werke das volle Spektrum der als wichtig erachteten Inhalte adäquat abbildet. So werden zentrale Inhalte wie der Markenaufbau, die Schaffung von Vertrauen zu Stakeholdern und der Aufbau interner Strukturen/Prozesse im Marketing in den meisten Schriften nur ansatzweise beleuchtet. Gleiches kann über die Planung unter Unsicherheit sowie den Diffusionsprozess von Innovationen ausgesagt werden. Gut abgedeckt sind hingegen jene Inhalte, die die eher klassischen Marketingthemen wie Marktforschung, Marktsegmentierung, Positionierung und Marketing-Mix zum Gegenstand haben. Dies gilt auch für die Einbindung des Marketings in den Produktentwicklungsprozess.

Positiv hervorzuheben ist insbesondere die gelungene didaktische Aufbereitung der englischsprachigen Lehrbücher. Die rezensierten Lehrbücher umfassen jeweils rund 200 bis 300 Seiten, so dass sie für den Einsatz im Rahmen von Seminaren einen durchaus üblichen Umfang annehmen. Ebenso ist zu erkennen, dass ein Großteil der Werke den empirischen Zugang über Fallstudien/Fallbeispiele sucht.

---

**Bitte hier Tabelle 2 einfügen**

---

Tab. 2: Vergleichende Gegenüberstellung der rezensierten Werke

## 5 Einzelbesprechungen

### 5.1 Baier/Pleschak (Hrsg.): Marketing und Finanzierung junger Technologieunternehmen

Wolfgang Baier (VDI/VDE Informationstechnik GmbH) und Franz Pleschak (Fraunhofer-Institut, Forschungsstelle TU Freiberg) legen mit diesem Herausgeberband eine der ersten deutschsprachigen Schriften vor, die sich mit dem Marketing junger Unternehmen auseinandersetzt. Das Werk wurde von insgesamt sechs Autoren verfasst und gliedert sich in fünf Kapitel, wobei Kapitel 1 und 2 die Grundlagen für die weiteren Ausführungen legen, indem sie die Merkmale junger Technologieunternehmen diskutieren sowie einzelne Entwicklungsprobleme in den Lebensphasen dieser Unternehmen beleuchten. Kapitel 3 nimmt sich verschiedenen zentralen Aspekten des Entrepreneurial Marketing an, Kapitel 4 der Finanzierung junger Technologieunternehmen und Kapitel 5 den Möglichkeiten einer Betreuung und Beratung dieser Unternehmen. Die Ausführungen basieren auf eigenen Erfahrungen der Autoren, welche im Rahmen einer wissenschaftlichen Projektbegleitung und Betreuung junger Technologieunternehmen gesammelt wurden, sowie auf empirischen Untersuchungen des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung.

Obwohl das Thema Marketing nur einen der beiden inhaltlichen Schwerpunkte neben der Finanzierung junger Unternehmen bildet, gelingt es den Autoren, einen Großteil der zentralen Aspekte im Entrepreneurial Marketing zu thematisieren (vgl. Tab. 2) und in übersichtlicher Weise darzustellen. Konkret befassen sich die einzelnen Sektionen mit

- den Grundlagen des Marketings in jungen Unternehmen,
- der Formulierung von Marketingstrategien während der Entstehungsphase des Unternehmens,
- dem Marketing in der Forschung und Entwicklung,
- der Markteinführung neuer Produkte oder Verfahren und
- einzelnen Fallbeispielen.

Positiv ist in diesem Zusammenhang vor allem der gewählte breite Zugang zur Thematik zu erwähnen. So werden insbesondere auch Erkenntnisse aus dem Innovationsmanagement in die Ausführungen eingebunden, indem beispielsweise dargelegt wird, wie sich Kunden in den F&E-Prozess integrieren lassen. Für das weitere Verständnis der Ausführungen erweisen sich auch die beiden Grundlagenkapitel 1 und 2 als hilfreich, weil sie den Leser für die Besonderheiten des Gründungsmanagements sensibilisieren. Zudem ist positiv anzumerken, dass die Autoren die Grundentscheidungen in der Marketingstrategie (z.B. Wettbewerbsstrategie, Timingstrategie) inhaltlich von den großteils operativen bzw. taktischen Ausgestaltungsmöglichkeiten des Marketing-Mix trennen. Es ist jedoch nur bedingt nachvollziehbar, weshalb sie letztere unter dem Titel „Markteinführung neuer Produkte oder Verfahren“ subsumieren. Obgleich Lesern mit betriebswirtschaftlicher Ausbildung der wiederholte Hinweis auf eine starke Markt- und Kundenorientierung bei der

Unternehmensgründung etwas redundant erscheinen wird, sind diese Hinweise für Unternehmensgründer mit naturwissenschaftlich-technischem Hintergrund durchaus gerechtfertigt, weil Praxiserfahrungen immer wieder zeigen, dass diese Gründer häufig einer Technologieorientierung folgen.

Zu bedauern ist, dass sich nicht das gesamte Werk mit dem Marketing in jungen Unternehmen auseinandersetzt und daher zentrale Aspekte notgedrungen etwas oberflächlich behandelt werden müssen. Vor diesem Hintergrund ist es auch wenig verwunderlich, dass die verfügbare angloamerikanische Sekundärliteratur kaum berücksichtigt wurde. Gerade mit Blick auf das Zielpublikum Praktiker (Manager in jungen Technologieunternehmen) vermag dieses Werk dennoch eine gute Einführung in wichtige Aspekte des Entrepreneurial Marketing zu geben, vor allem auch, weil es den Gesamtzusammenhang übersichtlich darstellt, auf spezifische Aspekte wie die Schaffung einer Corporate Identity eingeht und die Ausführungen anhand von Fallstudien in anschaulicher Weise didaktisch aufbereitet. Zur vertieften Auseinandersetzung mit der Thematik stehen weitere Lehrbücher bereit, die auch von Praktikern konsultiert werden sollten, bevor sie sich an die Umsetzung der dargestellten Konzepte (z.B. Marktsegmentierung) wagen.

## **5.2 Bjerke/Hultman: Entrepreneurial Marketing**

Beim Werk von Björn Bjerke (Stockholm University) und Claes M. Hultman (Örebro University) handelt es sich um die jüngste Publikation in der hier rezensierten Reihe von Schriften (erschienen im Herbst 2002). Bereits im Vorwort von Gerald E. Hills, einer der frühesten und prominentesten Vertreter des Entrepreneurial Marketing und Organisator der eingangs erwähnten Konferenz, wird der Leser auf die Bedeutung des Beitrags von Bjerke/Hultman hingewiesen: „The authors of this volume are pioneers. This book will one day be cited by marketing thought historians as a definitive statement of a new School of Marketing Thought, entrepreneurial marketing. I applaud this writing, both for its practical merit as well as its scholarly richness. The reader will be rewarded by the cutting-edge, frontier contributions to new knowledge.“<sup>33</sup> Schon auf den Einführungsseiten mit derartigen Vorschußlorbeeren bedacht zu werden, baut natürlich eine entsprechende Erwartungshaltung auf, der das Werk auf seinen rund 260 Seiten erst gerecht werden muss.

Das Buch, das auf persönlichen Erfahrungen der beiden Autoren und ihrer wissenschaftlichen Arbeit basiert, gliedert sich in insgesamt zehn Kapitel. Das erste Kapitel erläutert hauptsächlich die Bedeutung von Entrepreneurship und kleinen Firmen für die Volkswirtschaft und legt in wissenschaftlicher Manier die dem Lehrbuch zugrundeliegenden Begriffsverständnisse dar. Bereits in diesem Kapitel wird das Grundanliegen der beiden Autoren deutlich, indem sie prononciert darauf hinweisen, dass die Verfolgung eines traditionellen Marketingansatzes in der „new economic era“<sup>34</sup> unzureichend ist. Zudem stellen sie fest, dass sich die Literatur dieser neuen Herausforderung bislang nicht adäquat angenommen hat. Dieser Argumentationskette folgend wird in Kapitel 2 die Geschichte der Marketingwissenschaft dargelegt und nochmals dezidiert erörtert, auf welchen Annahmen die bestehenden Methoden und

Konzepte im Marketing beruhen. Kapitel 3 nimmt sich in ähnlicher Weise des Bereichs Entrepreneurship an und diskutiert verschiedene wissenschaftliche Vorstellungen über diesen Bereich. Nach diesen beiden eher allgemein gehaltenen Kapiteln verdeutlicht das für uns weitaus interessantere Kapitel 4 die Unterschiede im Marketing von großen und von kleinen Unternehmen. Dabei weisen die Autoren darauf hin, dass einige der traditionell als nachteilig erachteten Charakteristika von kleinen Unternehmen dank moderner Informationstechnologien heute weniger ins Gewicht fallen, weil z.B. die Kommunikation bei strategischen Allianzen vereinfacht wird. Als weniger relevant und zu umfassend entpuppt sich hingegen die Diskussion in Kapitel 5, die darauf abzielt, den Leser für unterschiedliche nationale Kulturen und damit unterschiedliches Geschäftsgebaren zu sensibilisieren. Obgleich dieses Thema eine gewisse Bedeutung in jungen Unternehmen hat, wären alternative Inhalte mit direkterem Bezug zur Thematik an dieser Stelle von weitaus größerer Relevanz gewesen. Der Aussage der Autoren, mit diesen Ausführungen eine Grundperspektive für die folgenden Kapitel legen zu wollen, kann aufgrund des sehr allgemeinverbindlichen Charakters der Erläuterungen nur beschränkt gefolgt werden. Als Hintergrundkapitel für die Erarbeitung eines Bezugsrahmens zum Entrepreneurial Marketing in Kapitel 8 konzipiert, nähert sich Kapitel 6 wieder etwas deutlicher dem eigentlichen Oberthema des Werks an, indem die Autoren auf Basis der bekannten Produkt-Markt-Matrix von Ansoff unterschiedliche Arten des Unternehmenswachstums diskutieren und diese in Bezug zu verschiedenen Typen des organisationalen Lernens (exploitation vs. exploration) setzen. Darauf aufbauend wird in Kapitel 7 erörtert, inwiefern die veränderten Rahmenbedingungen neue Möglichkeiten eröffnen, Werte für den Kunden zu schaffen und wie der Wertschöpfungsprozess unter Einbindung des Unternehmensnetzwerks gestaltet werden kann. Kapitel 8 verfolgt das erwähnte Ziel, einen konzeptionellen Bezugsrahmen zum Entrepreneurial Marketing zu erstellen, während sich Kapitel 9 sieben Spezialthemen des Entrepreneurial Marketing wie etwa „mastering important value-creating processes“ annimmt. In Kapitel 10 fassen die beiden Autoren die zentralen Thesen ihres Buchs zusammen.

Es ist aufschlussreich, den von Bjerke/Hultman vorgestellten Bezugsrahmen eingehender zu beleuchten. Dieser gliedert sich in drei zentrale Bereiche („the entrepreneur“, „the focal growing firm“, „the value constellation“) sowie in Aktivitäten auf einem „general level“ (z.B. „innovating“, „market sensing“) und einem „operational level“ (z.B. „pricing“, „customer service“), wobei die Autoren insbesondere das Netzwerk des jungen Unternehmens und die Prozessperspektive als elementar für das Entrepreneurial Marketing erachten.

Grundsätzlich ist zu konstatieren, dass es dem Bezugsrahmen weitgehend gelingt, die Ausführungen in verdichteter Form zusammenzufassen und in eine integrative Struktur einzubetten. Es muss jedoch die Frage aufgeworfen werden, ob er einen Erkenntnisgewinn gegenüber bestehenden Bezugsrahmen aus der traditionellen Marketinglehre gestattet und die Kernelemente des Entrepreneurial Marketing adäquat wiedergeben kann. Mehrere Überlegungen lassen einen zu dem Schluss kommen, dass dies nur teilweise gelingt. Positiv ist zunächst anzumerken, dass der Bezugsrahmen die

Bedeutung eines Netzwerks und sich daraus ergebender Allianzen herausstreicht, da junge Unternehmen häufig auf Ressourcen von größeren, etablierteren Unternehmen angewiesen sind. Zudem ist zu würdigen, dass der vorgestellte Bezugsrahmen dem Bereich Innovation eine zentrale Stellung im Marketing einräumt und einen klaren Fokus auf die Wertschöpfung für den Kunden legt. Insofern vermag der Bezugsrahmen den Blick auf erfolgsrelevante Aspekte zu lenken. Kritisch ist allerdings anzumerken, dass die Autoren teilweise sehr undifferenziert verschiedenste Aktivitäten im Auffangbecken des „general level“ zusammenfassen und die relativ einfache Grundstruktur des Bezugsrahmens einer differenzierten Auseinandersetzung mit dem Entrepreneurial Marketing nicht förderlich ist. Ebenso ist kritisch zu erwähnen, dass Bjerke/Hultman den Prozess des Unternehmenswachstums, der für junge Unternehmen zahlreiche Herausforderungen wie z.B. den Aufbau einer Marketingfunktion mit sich bringt, weitgehend aus ihrem Bezugsrahmen ausblenden. Existierende Bezugsrahmen zum Entrepreneurial Marketing legen richtigerweise einen besonderen Fokus auf die Unternehmensentwicklung und unterscheiden spezifische Herausforderungen im Marketing in verschiedene Entwicklungsstufen.<sup>35</sup> Es ist in diesem Zusammenhang bedauerlich, dass die Autoren weder diese früheren Ansätze würdigen, noch ihrem eigenen in Kapitel 3 dargelegten Verständnis des Begriffs Entrepreneurship („Creating new business ventures...“)<sup>36</sup> adäquat folgen.

Unter didaktischen Gesichtspunkten bleibt das Werk leider hinter seinen Möglichkeiten zurück. Zwar binden die Autoren zahlreiche leicht verständliche Graphiken in ihre Ausführungen ein, doch mangelt es an einschlägigen Beispielen, die den Zugang zur vielschichtigen Thematik erleichtern würden. Die Zusammenfassungen innerhalb einzelner Kapitel und in dem als Resümee konzipierten Kapitel 10 erweisen sich als hilfreich.

Insgesamt lässt sich das Buch von Bjerke/Hultman vor diesem Hintergrund als innovativer Versuch werten, verschiedenste Aspekte des Entrepreneurial Marketing zu integrieren, die in ihrer Gesamtheit ein erfrischendes Gegengewicht zur traditionellen Marketinglehre bilden. Aufgrund der Fülle der dargestellten Überlegungen fällt es dem Leser am Ende der Lektüre jedoch schwer, ein präzises Bild vom Entrepreneurial Marketing zu zeichnen. Die eingangs zitierten Lobeshymnen im Vorwort des Werks sollten vor diesem Hintergrund mit größerer Bescheidenheit formuliert werden.

Das Werk ist für den Einsatz in der universitären Lehre ebenso wie für Praktiker nur bedingt zu empfehlen, da u.a. wichtige Bereiche des Entrepreneurial Marketing (vgl. Tab. 2) ausgespart bleiben bzw. nicht in gebotener Tiefe erörtert werden. Wissenschaftler, die sich eingehender mit dem Bereich Entrepreneurial Marketing befassen wollen, erwartet ein befruchtendes Kompendium an innovativen Ansätzen im Marketing.

### **5.3 Carson/Cromie/McGowan/Hill: Marketing and Entrepreneurship in SMEs**

Das britische Autorenteam David Carson, Stanley Cromie, Pauric McGowan und Jimmy Hill von der University of Ulster at Jordanstown legen mit diesem Buch ein sehr umfassendes und inhaltsreiches Werk zum Entrepreneurial Marketing vor, das sich, wie

der Titel angibt, zwar auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ausgerichtet, jedoch darunter auch das Marketing in jungen Unternehmen subsumiert. Wie schon im bereits gewürdigten Werk von Bjerke/Hultman hat auch hier Gerald E. Hills ein Vorwort beigesteuert, das ähnlich enthusiastisch ausfällt, indem es wiederum auf die „important historical contribution“ und den Pioniercharakter des Werks hinweist.<sup>37</sup> Zumindest ist dieses Buch sieben Jahre früher als das oben rezensierte Werk erschienen. Allerdings mag der aufmerksame Leser der Werke angesichts dieser Inflation an vermeintlich historischen Beiträgen und Pionieren zu Recht etwas ins Schmunzeln kommen.

In insgesamt drei Teilen mit 15 Kapiteln widmet sich das Autorenteam zunächst grundsätzlichen Ausführungen zu den Bereichen Marketing und Entrepreneurship, um dann in fokussierterer Weise auf das Entrepreneurial Marketing zu sprechen zu kommen. Die Kapitel befassen sich im einzelnen mit den folgenden Themen: „Marketing and entrepreneurship: an overview“, „Developments in management“, „Evolution and development of marketing“, „The concept of entrepreneurship“, „Management in SMEs“, „Marketing in the context of SMEs“, „Management and marketing competencies“, „Marketing management decision-making“, „Managerial relationships“, „The marketing and entrepreneurship interface“, „Entrepreneurial management“, „A general framework for developing entrepreneurial marketing“, „Marketing competencies for entrepreneurs“, „Networks for entrepreneurs and entrepreneurial marketers“, „The entrepreneurial marketing plan“.

Allein anhand dieser Aufzählung wird bereits die Vielschichtigkeit des Werks ersichtlich. Als eines der frühen Werke in diesem Bereich ist es auch nicht verwunderlich, dass das Buch zunächst eine relativ breite und umfangreiche Diskussion der Grundlagen des Managements, des Marketings und des Entrepreneurship aufspannt. Diese Ausführungen sind sehr übersichtlich konzipiert, so dass sie insbesondere für Leser ohne betriebswirtschaftlichen Hintergrund eine gute Einführung in die einzelnen und später zu verschmelzenden Bereiche bilden. Der Zugang zur Thematik wird auch insofern erleichtert, als die Autoren einzelne Aspekte (z.B. decision-making) erst in allgemeiner Form diskutieren, um dann auf Spezifika dieser Aspekte im Entrepreneurial Marketing zu sprechen zu kommen (z.B. Kapitel 7, 8). Vor allem gelingt es den Autoren, die Leser dahingehend zu sensibilisieren, dass es sich bei kleinen Unternehmen nicht um Miniaturausgaben von großen Unternehmen handelt, und sich daher auch besondere Herausforderungen im Management und Marketing dieser Unternehmen ergeben (Kapitel 5, 6, 10, 11). Kapitel 12 bis 15 widmen sich dann in konkreter Weise dem Entrepreneurial Marketing. Zunächst wird ein relativ generischer Bezugsrahmen zu diesem Bereich entworfen, dessen Nützlichkeit erst in den erläuternden Ausführungen erkennbar wird. So legen die Autoren einerseits dar, inwiefern Erkenntnisse der allgemeinen Marketinglehre aufgrund der geringen Ressourcen, des Mangels an spezifischem Expertenwissen und der geringen Marktpräsenz kleiner Unternehmen angepasst werden müssen und wie sich das Marketing stufenweise in diesen Unternehmen fortentwickelt. Andererseits werden auch zwei neue Konzepte vorgestellt, die spezifische Marketingkompetenzen und das Marketing-Netzwerk von jungen Unternehmen zum Gegenstand haben. Kapitel 13 und



14 vertiefen diese beiden Konzepte in gelungener Weise, während das abschließende Kapitel 15 erläutert, wie ein Marketingplan in jungen Unternehmen ausgestaltet werden kann.

Zusammenfassend kann dieses Werk aus inhaltlicher Perspektive als sehr umfassend und an vielen Stellen als tiefgründig bewertet werden. Aufgrund des erst jungen Alters des Bereichs erscheint es auch gerechtfertigt, die Grundlagen des Marketings und Entrepreneurship zunächst getrennt voneinander in relativ ausführlicher Manier zu erörtern, um sie dann im weiteren Verlauf der Schrift zusammenzuführen. Leser, die sich mit diesen Bereichen bereits intensiver auseinandergesetzt haben, können die entsprechenden Kapitel getrost überschlagen und sich vertiefter den Kapitel 12 bis 15 zuwenden.

Mit Blick auf die didaktische Konzeption ist dieses Buch sehr überzeugend. So finden sich im Anhang auf mehr als 30 Seiten Arbeitsblätter, welche die Erstellung eines Marketing-Plans unterstützen. Zudem illustrieren vier Fallbeispiele zum Entrepreneurial Marketing die Ausführungen. Die Kapitel beginnen stets mit einer Darlegung der Lernziele und einer übersichtlichen Einführung. Eine Zusammenfassung des jeweiligen Kapitels, Lernfragen, die zitierte Literatur sowie eine Auflistung weiterführender Literaturhinweise beschließen die einzelnen Kapitel.

Im Sinne eines Fazits kann dieses Werk als sehr empfehlenswert für Studenten und Praktiker eingestuft werden. Insbesondere Kapitel 12 bis 15 eignen sich für die Verwendung in der universitären Lehre, beispielsweise in Seminaren zum Gründungsmanagement. Für Wissenschaftler sind diese Kapitel ebenso aufschlussreich, da eine relativ große Zahl von Quellen in die Ausführungen einfließen. Insgesamt wird dieses Werk von Carson, Cromie, McGowan und Hill den lobenden Einführungsworten von Gerald Hills weitaus besser gerecht als das vorgängig rezensierte Werk.

#### **5.4 Chaston: Entrepreneurial Marketing**

Das Buch „Entrepreneurial Marketing“ von Ian Chaston (Plymouth Business School) verfolgt, wie schon erwähnt, das weiter gefasste Begriffsverständnis des Entrepreneurial Marketing, hält jedoch insbesondere auch nützliche und einsichtsreiche Hinweise für das Marketing in jungen Unternehmen bereit, weshalb es in den Kreis der rezensierten Schriften aufgenommen wird. Zudem beziehen sich weite Teile der Schrift direkt auf das Marketing in jungen Unternehmen.

Grundanliegen des Autors ist, dem Leser darzulegen, wie er die in Märkten vorherrschenden Konventionen erkennen und - was noch wichtiger ist - mit ihnen durch innovative, unternehmerische („entrepreneurial“) Aktivitäten brechen kann. Dazu soll das Werk „structured tools and techniques for use by the rational entrepreneur“<sup>38</sup> vorstellen und diskutieren.

Das Buch von Chaston gliedert sich in insgesamt 12 Kapitel. Die ersten zwei Kapitel sind darauf ausgerichtet, dem Leser ein Verständnis für Verhaltenskonventionen in Märkten zu vermitteln und Aktivitäten/Strategien der Mitbewerber zu analysieren. Kapitel 3 legt daraufhin unter dem Titel „mapping the future“ dar, wie innovative

Strategien anhand verschiedener Werkzeuge und Verfahren entwickelt werden können. Dabei kritisiert Chaston zu Recht, dass manche Verfahren die zum Business Planning empfohlen werden, nicht dazu geeignet sind, auf innovative Lösungen abseits gängiger Konventionen hinzuführen. Die für dieses Kapitel zentrale „Opportunity Mapping Matrix“ baut auf der klassischen Produkt-Markt-Matrix von Ansoff auf und ergänzt diese in sinnvoller Weise um eine innengerichtete Prozessdimension, anhand derer die Fähigkeiten/Kompetenzen eines Unternehmens in die Betrachtung integriert werden. Kapitel 4 und 5 widmen sich Möglichkeiten zur innovativen Konzeption des Marketing-Mix, wobei auch hier die Diskussion darauf ausgerichtet ist, gängige Vorgehensweisen im Markt zu erkennen und darauf aufbauend neuartige Lösungen zu entwickeln. Ähnlich wird auch in Kapitel 6 vorgegangen, das sich mit dem Produktentwicklungsprozess auseinandersetzt und dabei zentrale Erkenntnisse aus der Literatur zum Innovationsmanagement einbindet. Kapitel 7 befasst sich mit Ansätzen zu einem „time and process-based entrepreneurship“, bei denen es im Kern darum geht, die Produktentwicklungszeit bis zur Marktreife zu minimieren und mit schlankeren Prozessen rascher auf Kunden reagieren zu können. Kapitel 8 zeigt - dem weiter gefassten Begriffsverständnis explizit folgend - auf, wie sich Entrepreneurial Marketing in großen Unternehmen realisieren lässt, wobei sich die Vorschläge vor allem auf die Bedeutung einer charismatischen Führungsfigur im Unternehmen und die Wahl einer geeigneten Organisationsstruktur beziehen. Kapitel 9 legt demgegenüber dar, wie sich Entrepreneurial Marketing in kleinen Unternehmen realisieren lässt. Dabei diskutiert Chaston die wissenschaftlichen Erkenntnisse dreier Schulen zum Managementprozess in kleinen Unternehmen, um anschließend auf die Persönlichkeit des Unternehmers und die Bedeutung von Netzwerken zu sprechen zu kommen. Obwohl beide Kapitel relevante Aspekte beleuchten, würde sich der Leser eine umfassendere Auseinandersetzung mit diesen beiden zentralen Themengebieten wünschen. Die Kapitel 10 und 11 widmen sich zwei Spezialthemen (Dienstleistungsmarketing, Marketing für die öffentliche Verwaltung), während das Abschlusskapitel 12 auf die Rolle des organisationalen Lernens eingeht.

Insgesamt erweist sich das Werk von Chaston als innovative Schrift zum Entrepreneurial Marketing, wobei der Autor sowohl strategische als auch operative Marketingaspekte beleuchtet. Das zentrale Thema - „challenging convention“ - ist in nahezu jedem Kapitel deutlich erkennbar und stimuliert den Leser, über neuartige Lösungen zu bekannten Problemen nachzudenken. Unter didaktischen Gesichtspunkten bleibt das Werk hinter seinen Möglichkeiten zurück. Die Ausführungen sind zwar übersichtlich gestaltet und werden durch zahlreiche Fallbeispiele gelungen illustriert, doch wären Zusammenfassungen am Ende jedes Kapitel sowie ein abschließendes Fazit hilfreich gewesen. Positiv zu erwähnen ist die umfassende Würdigung der wissenschaftlichen Literatur, was für Lehrbücher in vielen Fällen keine Selbstverständlichkeit ist.

Vor diesem Hintergrund kann das Werk der anvisierten Zielgruppe Studenten und Praktiker zur Lektüre empfohlen werden. Es sollte jedoch mindestens ein weiteres

Lehrbuch zum Entrepreneurial Marketing zusätzlich beigezogen werden, um ein ausgewogeneres Bild dieses Bereichs zu erhalten.

### **5.5 Lodish/Morgan/Kallianpur: Entrepreneurial Marketing**

Das Autorenteam Lodish (University of Pennsylvania), Morgan (idealab!) und Kallianpur (Michigan State University) beabsichtigt mit diesem Werk, Marketing-Konzepte, Methoden, Strategien und Taktiken für junge Unternehmen in wissenschaftlich fundierter und praxisnaher Weise darzustellen. Grundlage für die Ausführungen bilden eine eigene empirische Untersuchung der Autoren bei Unternehmen der „Inc. 500“-Liste sowie eigene praktische Erfahrungen mit Unternehmensgründungen. In die Ausführungen eingeflossen sind ebenso Erfahrungen, die Lodish im Rahmen seines Kurses „Entrepreneurial Marketing“ an der University of Pennsylvania gesammelt hat.

Das Buch gliedert sich in insgesamt 13 Kapitel, wobei zunächst strategische Fragestellungen des Entrepreneurial Marketing behandelt werden, um in den weiteren Kapiteln auf operativ-taktische Aspekte zu sprechen zu kommen. Einen relativ guten Überblick über den Inhalt des Werks vermögen bereits die Kapitelüberschriften zu geben: (1) Positioning, Targeting, and Segmentation, (2) Selecting, Developing, and Evaluating New Products and Services, (3) Entrepreneurial Pricing Decisions, (4) Public Relations and Publicity, (5) Entrepreneurial Distribution and Channel Decisions, (6) Product/Service Rollout, (7) Entrepreneurial Sales Management, (8) Promotion and Viral Marketing, (9) Entrepreneurial Advertising Decisions, (10) Hiring is a Marketing Problem, (11) Marketing and Raising Capital, (12) Building Strong Brands and Strong Entrepreneurial Companies, (13) Summary and Conclusions. Dem Textteil schließen sich zwei Anhänge an, die dem Leser bei Segmentierungsentscheidungen helfen sollen und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zusammenfassen.

In verständlicher Weise schildern die Autoren zunächst die strategischen Grundlagen des Entrepreneurial Marketing, indem sie auf die Bedeutung von Kernkompetenzen und nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen für die Wahl des Zielmarkts und die anzustrebende Positionierung des Unternehmens eingehen. Hiermit begegnen sie schon im ersten Kapitel einem wichtigen Defizit in der Gründungspraxis, die wie erwähnt Marketingentscheidungen häufig mit der Wahl des Marketing-Mix gleichsetzt und strategische Segmentierungs- und Positionierungsentscheidungen vielfach komplett ausblendet. Das zweite Kapitel nimmt sich eines weiteren zentralen Aspekts an, indem es Möglichkeiten aufzeigt, wie neue Produkte bzw. Dienstleistungen bereits früh im Entwicklungsprozess durch Konzepttests auf Kundenakzeptanz überprüft werden können. Die folgenden Kapitel widmen sich den einzelnen Elementen des Marketing-Mix, wobei die Autoren systematisch verschiedene Einflussfaktoren und Optionen bei der Ausgestaltung des Marketing-Mix diskutieren. Erwähnenswert erscheint in diesem Zusammenhang die Darstellung von Möglichkeiten des „Viral Marketing“ über das Internet (d.h. ein Nutzer kann rasch viele andere Nutzer über das neue Produkt informieren), weil dieser und ähnliche Ansätze gerade für Unternehmen mit einer geringen Ressourcenausstattung eine geeignete Alternative zu klassischen

Werbemaßnahmen darstellen. Als interessant und nützlich erweisen sich auch die Ausführungen in Kapitel 10 und 11, die Marketing in den Kontext der Personalbeschaffung (Marketing zur Werbung von Mitarbeitern) und der Finanzierung (Marketing zur Einwerbung von Kapital) stellen, obwohl sie relativ knapp gehalten werden. Ähnliches lässt sich auch über Kapitel 12 aussagen, das sich mit dem Markenaufbau befasst. Das Kapitel stützt sich in erster Linie auf die Forschungsarbeiten von Aaker zum Markenaufbau und erörtert in knapper, aber übersichtlicher Weise, welche Herausforderungen junge Unternehmen dabei erwarten und wie ein erfolgreicher Markenaufbau gelingen kann.

Zusammenfassend ist damit zu konstatieren, dass das Lehrbuch von Lodish/Morgan/Kallianpur einen großen Teil der zentralen Aspekte im Entrepreneurial Marketing in erfreulicher Weise abdeckt. Wie viele andere US-amerikanische Lehrbücher im Entrepreneurship ist auch dieses Werk leicht lesbar und suggeriert eine einfache Umsetzbarkeit der Konzepte. Diese „can-do-attitude“ ist gerade für die Verfolgung von Gründungsprojekten wichtig, doch birgt sie auch die Gefahr, dass mit manchen Entscheidungen zu lax verfahren wird und suboptimale Ergebnisse resultieren. Beispielsweise wird in Kapitel 1 unterschätzt, dass Segmentierungs- und Positionierungsentscheidungen in sich dynamisch entwickelnden, u.U. neu entstehenden Märkten häufig nicht verbindlich getroffen werden können, so dass auch die darauf fußenden Entscheidungen bezüglich des Marketing-Mix nur provisorischer Natur sind. Hier wäre es angebracht gewesen, die erforderliche Flexibilität im Marketing von jungen Unternehmen zu thematisieren.

In didaktischer Hinsicht ist dieses Buch dank seiner zahlreichen realitätsnahen Beispiele sowie den häufig zitierten Ergebnissen der eigenen empirischen Untersuchung als sehr gelungen zu bezeichnen. Die Lesbarkeit wird durch die einfache Struktur des Werks, durch die klare Sprache und die Zusammenfassungen am Ende jedes Kapitels und das Resümee in Kapitel 13 gefördert.

Das Lehrbuch ist vor diesem Hintergrund der Zielgruppe Studenten/Praktiker eindeutig zu empfehlen.

## **5.6 Hills (Hrsg.): Marketing and Entrepreneurship**

Im Vergleich zu den bisher rezensierten Werken nähert sich der Herausgeberband von Gerald E. Hills dem Bereich Entrepreneurial Marketing aus forschungsorientierter Perspektive. Wie schon zu vermuten war, weist Hills auch bei seinem eigenen Werk auf den besonderen Pioniercharakter der Ausführungen hin (nun im Vorwort und Klappentext), wobei es sich in diesem Fall mit Blick auf das Erscheinungsjahr des Bands (1994) tatsächlich um eines der sehr frühen Kompendien handelt, sieht man einmal von den Tagungsbänden zur Konferenz „Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface“ ab, die schon seit 1987 jährlich erscheinen.

In insgesamt 20 Beiträgen geben die rund 40 Autoren einen umfassenden Einblick in die Forschungsarbeiten zum Entrepreneurial Marketing. Obgleich der Band bereits 1994 erschienen ist, werden in den Beiträgen interessante und größtenteils noch

unbefriedigend beantwortete Forschungsfragen aufgeworfen, die jedem Wissenschaftler, der sich in diesem Bereich betätigen will, einen reichen Fundus an Ideen an die Hand geben.

Das Buch ist in vier Teile gegliedert: (1) A Definitional Debate, (2) Identifying and Evaluating Opportunities, (3) Research Opportunities and the Marketing Mix, (4) A Broader Perspective.

Im ersten Teil nehmen sich fünf Beiträge der Frage an, wie der Bereich Entrepreneurial Marketing definiert werden kann, wobei schon im ersten Beitrag von Hills darauf hingewiesen wird, dass sich die Ausführungen auf das „new venture marketing“ beziehen und damit ein enges Begriffsverständnis verfolgt wird. Als besonders aufschlussreich kann in diesem Teil der Beitrag von Gardner mit dem Titel „Marketing/Entrepreneurship Interface: A Conceptualization“ erachtet werden. In sehr sauberer Weise artikuliert Gardner, wie der junge Bereich auf Basis der Literatur zum Marketing, Entrepreneurship und Innovationsmanagement umrissen werden kann. Dabei ist es ihm ein besonderes Anliegen, Entrepreneurial Marketing aus einer dynamischen Perspektive zu betrachten, die sich aus dem Erfordernis ergibt, eine allmählich reifende Innovation unter sich wandelnden Markt- und Wettbewerbsbedingungen gegenüber Mitbewerbern und möglichen Imitationen durchzusetzen.

Im zweiten Teil widmen sich vier Beiträge dem Themenbereich Geschäftsideen. Besondere Erwähnung verdient vor allem der Beitrag von Stasch mit dem Titel „Evaluating New Venture Ideas: Considerations from the New Product Development Process“. Der Autor nimmt sich hier einer der zentralen Fragen bei jeder Unternehmensgründung an und geht dabei auch auf die Wahl der zu verfolgenden Produkt-Marktkombination ein. In fundierter Weise diskutiert er, inwiefern die reichhaltigen Forschungsergebnisse zum Produktentwicklungsprozess zur Analyse von Geschäftsmöglichkeiten genutzt werden können. Empirische Erkenntnisse aus dem Evaluationsprozess bei jungen Unternehmen ergänzen seine Ausführungen, ebenso wie ein Abschnitt über offene Forschungsfragen.

Der dritte Teil des Werks befasst sich im Rahmen von sieben Beiträgen mit den einzelnen Elementen des Marketing-Mix sowie der Marketingstrategie und diskutiert Methoden, die zur deren optimalen Ausgestaltung herangezogen werden können. Eine gute Übersicht zu den Einflussfaktoren auf die Wahl des Angebotspreises liefert der Beitrag von Teach/Schwartz mit dem Titel „Pricing for Entrepreneurial Firms“. Die Autoren zitieren u.a. eigene empirische Untersuchungsergebnisse zur Preissetzung in Unternehmen der Mikroelektronik-Branche und heben richtigerweise den vom Kunden wahrgenommenen Nutzen als wichtiges Kriterium bei der Preissetzung hervor. Zudem werden verschiedene Strategien der Preissetzung in Abhängigkeit vom Wettbewerbsumfeld diskutiert. Drei kürzere Fallbeispiele runden ihre Ausführungen ab. Bedauerlicherweise verzichten die Autoren darauf, offene Forschungsfragen aufzuzeigen. Insgesamt erweist sich dieser Beitrag aufgrund seines Lehrbuchcharakters als gute Einführung in die Thematik der Preissetzung.

Im vierten Teil des Werks widmen sich vier Beiträge verschiedenen Themen aus dem Bereich Entrepreneurship, wobei lediglich der Beitrag von Thorelli/Tesar einen direkten Bezug zum Entrepreneurial Marketing aufweist. Die beiden Autoren wenden sich dem Thema „Entrepreneurship in International Marketing: A Continuing Research Challenge“ zu und entwerfen zunächst einen übersichtlichen Bezugsrahmen, der zentrale Aspekte der Internationalisierung (z.B. Markteintrittsstrategie, Charakteristika Heimmarkt/Auslandsmarkt) beinhaltet. Daraufhin diskutieren sie anhand von Leitfragen die ihnen vorliegenden Forschungsergebnisse und zeigen exemplarisch ein Dutzend Hypothesen zu diesem Forschungsbereich auf. Obwohl der Beitrag streckenweise nur oberflächlich auf einzelne Aspekte der internationalen Marktbearbeitung eingehen kann, liefert er für jene Forscher, die sich erst neu mit dem Bereich befassen, einen gelungenen Einstieg in die Materie.

Insgesamt betrachtet kann dieser Herausgeberband von Hills als nützliches Kompendium für Forscher im Bereich Entrepreneurial Marketing bezeichnet werden, obgleich sich bei weitem nicht alle Beiträge mit dem Thema Entrepreneurial Marketing auseinandersetzen. Insbesondere lässt sich der Band auch als Quelle nutzen, um nach weiterführender Literatur zu verschiedenen grundlegenden Aspekten des Entrepreneurial Marketing zu suchen und so das Forschungsfeld graduell zu erschließen. Forscher sollten dessen Lektüre durch ein Studium der schon erwähnten Konferenzbände der University of Chicago ergänzen.

## **5.7 Meier: Marketing junger Technologieunternehmen**

Die Dissertation von Meier an der ETH Zürich ist eine der wenigen Forschungsarbeiten aus dem deutschsprachigen Raum, die sich mit dem Themengebiet Entrepreneurial Marketing befasst. Meier verfolgt mit seiner Arbeit mehrere Ziele: Zunächst will er einen Bezugsrahmen für das Marketing in jungen Technologieunternehmen (JTU) entwickeln, auf dessen Basis jene Marketingvariablen in einer empirischen Untersuchung identifiziert werden sollen, die zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen JTU diskriminieren. Ebenso sollen typische Verhaltensmuster im Marketing von JTU aufgezeigt werden, die zusammen mit den identifizierten Erfolgsfaktoren die Grundlage für praxisorientierte Handlungsempfehlungen am Ende der Arbeit bilden. Dabei ist es dem Autor ein Anliegen, dem auch aus methodischer Sicht unbefriedigenden Forschungsstand im Bereich Entrepreneurial Marketing zu begegnen und seine Handlungsempfehlungen deshalb auf klaren Definitionen, einem theoretischen Modell und statistischen Auswertungen auf Basis einer empirischen Untersuchung abzustützen.

Umfassend widmet sich Meier zunächst der Darstellung der theoretischen Grundlagen seiner Arbeit. Dabei berücksichtigt er neben der Entrepreneurship-Literatur auch Beiträge aus den angrenzenden Wissenschaftsbereichen Innovationsmanagement, Technologiemarketing und Marketing-Management. Die in diesem Zusammenhang erstellten Synopsen vermitteln einen gelungenen Überblick zu bisherigen Forschungserkenntnissen in diesen Bereichen, wobei im Vergleich zum englischsprachigen Sammelband von Hills nun auch die deutschsprachige Literatur

Eingang findet. Der im Anschluss entwickelte Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung basiert im wesentlichen auf Kotlers Modell zur Marketingeffektivität. Allerdings hat Meier dieses Modell richtigerweise um einen weiteren Einflussbereich – den einzigartigen Produktcharakter – ergänzt, weil insbesondere dieser Bereich, wie zahlreiche empirische Studien nachgewiesen haben, für die frühe Entwicklung von JTU von zentraler Bedeutung ist.

In seiner empirischen Untersuchung befragt Meier JTU über ihre Marketingaktivitäten in zwei unterschiedlichen Zeitabschnitten - in den ersten zwei Jahren nach der Gründung und zur Abbildung aktueller Aktivitäten - in den letzten zwei Jahren vor der Erhebung. Untersucht werden dabei Unternehmen, die ein Alter zwischen 3,5 und 13,5 Jahre aufweisen. Aus methodischer Sicht stellt sich somit die grundsätzliche Frage, ob Informationen, die bei manchen Unternehmen mehr als 10 Jahre zurückliegen, aufgrund eines im Zeitablauf nachlassenden Erinnerungsvermögens der Respondenten noch valide erhoben werden können.

Insgesamt flossen 111 Fragebögen in die statistischen Auswertungen ein, was einer beachtlich hohen Rücklaufquote von 39% entspricht. Die Auswertungen bedienen sich zunächst Durchschnittswertvergleichen verschiedener Variablen für die ersten beiden Jahre nach Gründung und die letzten beiden Jahre vor der Erhebung. Bei verschiedenen Variablen wie Kundenorientierung, Marketingorganisation, Marketinginformation und strategische Orientierung zeigt sich dabei eine deutliche Professionalisierung zwischen dem ersten und dem letzten Zeitabschnitt. Allerdings wäre es mit Blick auf die Ergebnisse des letzten Zeitabschnitts interessant gewesen, das mithin sehr unterschiedliche Alter der Unternehmen in die Analysen einzubinden, um darauf aufbauend differenziertere Aussagen treffen zu können.

Meier ermittelt zudem die wichtigsten Erfolgsvariablen aus dem Marketing anhand der Korrelation mit dem Unternehmenserfolg, wobei er allerdings auf subjektive Erfolgsmasse rekurriert, die auf der eigenen Einschätzung der Gründer zum Erreichungsgrad und zur Wichtigkeit verschiedener Ziele im Zeitpunkt der Erhebung beruhen (und folglich das Unternehmensalter unberücksichtigt lassen). Wie ausgeführt wird, sind diese subjektiven Erfolgsmasse nur gering mit den ebenso erhobenen objektiven Erfolgsmassen korreliert; ein Ergebnis, das sich übrigens auch in anderen Forschungsarbeiten bestätigt.<sup>39</sup> Meier wählt sie jedoch für seine Auswertungen, weil „viele JTU-Gründer nie das Ziel verfolgten, ein möglichst grosses Unternehmen aufzubauen“ (S. 129). Zudem argumentiert er, dass eine reliable statistische Auswertung seiner Daten aufgrund der wenigen Unternehmen mit einem ausgeprägten Mitarbeiter- und Umsatzwachstum kaum möglich wäre.

Zu den wichtigsten Erfolgsvariablen zählen die schnelle Einleitung von Korrekturmaßnahmen, Erfahrung im Marketing und Verkauf, Know-how im Marketing und Verkauf, ein professionelles Erscheinungsbild des JTU sowie ausreichend Ressourcen für Marketing/Verkauf. In ihrer Gesamtheit betrachtet sind die Ergebnisse interessant, doch ergeben sich – neben der eher grundsätzlichen Kritik, dass hier der komplexe Erfolgzusammenhang stark vereinfachend anhand von Einzelkorrelationen analysiert wird – einzelne Interpretationsschwierigkeiten, weil die Variablen nicht

immer auf dem gleichen Abstraktionsniveau definiert sind (bspw. Erfahrung und Know-how im Verkauf vs. Einleitung von Korrekturmaßnahmen) und teilweise etwas unpräzise formuliert sind (z.B. ausreichende Ressourcen im Marketing). Zu den wichtigsten Misserfolgsk Faktoren zählen die Gefahr durch Substitutionsprodukte, durch Markteintrittsbarrieren und durch die Macht von Lieferanten, also allesamt Faktoren des Unternehmensumfelds.

Aufbauend auf diesen Analysen von insgesamt 75 Marketingvariablen identifiziert Meier anhand einer Faktorenanalyse zwölf grundlegende Dimensionen im Marketing von JTU (z.B. Konzentration auf Strategie, Planung, Effizienz; Marktkenntnisse & Marktausrichtung), die im folgenden anhand einer Clusteranalyse zur Definition von fünf typischen Mustern im Marketingverhalten von JTU herangezogen werden. Diese Cluster erweisen sich als sehr illustrativ und enthalten folgende Typen: (1) Kundenorientierte Nischenanbieter, (2) Marketingprofis, (3) Zielstrebige Nischenanbieter, (4) Techniker und (5) Ehrgeizige, überforderte JTU. Eine Diskriminanzanalyse ermittelt daraufhin die zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen JTU differenzierenden Marketingfaktoren, wobei sich Marktkenntnisse / Marktausrichtung, Produktakzeptanz und Marketingkompetenz / Marktauswahl als wichtigste Erfolgsfaktoren ergeben. Auf Grundlage dieser Ergebnisse werden abschließend spezifische Gestaltungsempfehlungen für das Marketing jedes JTU-Typs sowie allgemeine Gestaltungsempfehlungen für das Marketing in JTU abgegeben.

Obwohl auch die Erfolgsfaktorenforschung nicht unumstritten ist,<sup>40</sup> handelt es sich bei der Arbeit von Meier gesamthaft betrachtet um eine aufschlussreiche empirische Untersuchung, deren vereinzelte Schwachstellen durch die interessanten und umfassenden Ergebnisse relativiert werden. Für Wissenschaftler bietet sie zudem einen Fundus an Literaturquellen und liefert Anregungen, einzelne Aspekte des Marketings in jungen Unternehmen detaillierter zu analysieren. Für Praktiker dürften aufgrund der primär forschungsorientierten Ausrichtung der Arbeit vor allem die Handlungsempfehlungen interessant sein.

## **5.8 Rüggeberg: Strategisches Markteintrittsverhalten junger Technologieunternehmen**

Bei der Arbeit von Rüggeberg handelt es sich um eine Dissertation an der Technischen Universität Berlin, für die der Autor 1997 den Gründungsforschungspreis des Förderkreis Gründungs-Forschung und des Betriebswirtschaftlichen Instituts für empirische Gründungs- und Organisationsforschung erhalten hat. In einer ähnlich breit angelegten Untersuchung wie der von Meier widmet sich Rüggeberg der Markteintrittsstrategie von JTU. Die wichtigsten Ziele der Arbeit sind die Herausarbeitung relevanter Entscheidungsdimensionen bei der Markteinführungsstrategie, die Ermittlung der Erfolgsfaktoren bei der Markteinführung und die Beschreibung und Analyse unterschiedlich erfolgreicher Markteinführungsstrategien.

Die Arbeit ist in zwei Teile gegliedert. Im ersten Teil führt Rüggeberg in das Thema ein und erörtert wichtige theoretische Grundlagen, während im zweiten Teil der Arbeit die



eigene empirische Untersuchung im Mittelpunkt steht. Rüggeberg erarbeitet die Grundlagen des Bereichs, indem er die Herausforderungen des Gründungsmanagements näher beleuchtet und in übersichtlicher Weise verschiedene Ansätze aus der Markteintrittsplanung und der Gründungsplanung diskutiert. Zur Erklärung des Erfolgs von JTU werden dabei nicht nur Untersuchungsergebnisse aus dem Entrepreneurship herangezogen, sondern gleichfalls aus benachbarten Forschungsrichtungen wie der Industrial-Organization-Forschung, der Adoptions- und Diffusionsforschung sowie der Neuprodukt-Erfolgsfaktorenforschung. Der von Rüggeberg zur Strukturierung des Forschungsfelds erstellte Bezugsrahmen besteht aus einer großen Zahl von unternehmensinternen Einflussgrößen (Gründerperson, Gründungsvorbereitung, Gründungsidee, Markteinführungsstrategie, Ressourcen), unternehmensexternen Einflussgrößen (Markt und weiteres Umfeld) und dem Gründungserfolg. Die Ableitung von Hypothesen sowie die Operationalisierung des Einflussgrößenmodells beschließen den ersten Teil der Arbeit.

Der empirische Teil der Arbeit beruht auf einer bereinigten Stichprobe von 140 JTU, die deskriptiv als auch mittels multivariater Analysemethoden ausgewertet wird. Anhand einer Faktorenanalyse identifiziert Rüggeberg zunächst fünf Erfolgsdimensionen für JTU (u.a. wirtschaftlicher und technischer Zielerreichungsgrad), wobei der JTU-Erfolg überwiegend anhand von Unternehmenskennzahlen bis zum oder aus dem 4. Geschäftsjahr erhoben wird. Mittels einer diskriminanzanalytischen Auswertung werden sodann jene Variablen aus den einzelnen Bereichen des Einflussgrößenmodells ermittelt, die den Erfolg in den einzelnen Dimensionen überdurchschnittlich stark beeinflussen. Es kann somit ein erfreulich vielschichtiges Bild des Gründungserfolgs und der relevanten kritischen Erfolgsfaktoren gezeichnet werden, was eine Seltenheit bei Entrepreneurship-Studien ist. Als zentrale Erfolgsfaktoren werden das Marktvolumenwachstum, die Kundenbedürfnisanalyse vor Markteintritt und die Abgrenzung von Mitbewerbern durch neuartige technische Lösungen ermittelt. Anhand einer Clusteranalyse identifiziert Rüggeberg zudem realisierte Markteinführungsstrategien, wobei sechs Strategietypen (kreativ-internationale Outpacer, Nachzügler, kooperierende Outpacing-Pioniere, dienstleistungsorientierte Marktsynergetiker, zuverlässige/preiswerte „Maßschneider“, innovative High-Tech & Price-Pioniere) unterschieden werden können. Wie sich zeigt, lassen sich deutlich öfter besonders erfolgreiche Unternehmen in den Clustern kreativ-internationaler Outpacer sowie High-Tech & Price-Pionier wiederfinden als in anderen Clustern.

Insgesamt eröffnet die Studie von Rüggeberg zahlreiche neue Einsichten in die Markteinführungsstrategie von jungen Unternehmen, die mit Blick auf die Breite der untersuchten Variablen annähernd alle wichtigen Elemente der umfassenderen Marketingstrategie dieser Unternehmen abdeckt. Sehr positiv fällt auch die Verwendung unterschiedlicher Erfolgsmaße auf und die darauf basierende differenzierte Ermittlung von Erfolgsfaktoren. Aus methodischer Sicht stellt sich wie bei der Arbeit von Meier die Problematik eines begrenzten Erinnerungsvermögens der Respondenten, da der längste Erinnerungszeitraum zwischen Gründung und Erhebung 12 Jahre betrug und der Fragenkatalog zum Teil sehr detailliert ist. Auch wenn eine schriftliche Befragung, wie

der Autor argumentiert, die Möglichkeit eröffnet, dass die Respondenten ihre schriftlichen Unterlagen bei Erinnerungslücken konsultieren könnten, so ist generell die Frage aufzuwerfen, inwiefern Unternehmer sich hierfür tatsächlich die Zeit nehmen und inwiefern entsprechende schriftliche Unterlagen angesichts eines generellen Planungsdefizits in jungen Unternehmen überhaupt erstellt worden sind. Hierbei handelt es sich um eine gerade in der Entrepreneurship-Forschung häufiger anzutreffende Problematik, weil der Gründungserfolg erst nach einer gewissen Zeit feststellbar ist, meist jedoch Phänomene von Interesse sind, die vor bzw. während der Gründung (z.B. Geschäftsplanung) oder unmittelbar nach Markteintritt zu beobachten waren. Einen Ausweg bieten hier bspw. zeitaufwändigere Längsschnittstudien.

Insgesamt kann die Arbeit von Rüggeberg als sehr reichhaltig und interessant klassifiziert werden. Forscher werden aus ihr Hinweise über offene Fragestellungen entnehmen können, gerade weil die Studie einen breiten Ansatz wählt und zahlreiche Detailfragen daher notgedrungen unbeantwortet bleiben müssen. Auch die der Arbeit zugrundeliegende Literaturanalyse erweist sich als sehr umfassend und gründlich. Für Praktiker mögen die Erkenntnisse ebenso interessant sein, doch sind sie gefordert, weitgehend selbst Gestaltungsempfehlungen aus der Studie abzuleiten.

## **6 Fazit**

Die vorliegende Sammelrezension hat das Ziel verfolgt, Lehrbücher und forschungsorientierte Publikationen aus dem Bereich Entrepreneurial Marketing anhand verschiedener Kriterien zu würdigen.

Wie die Rezension der Lehrbücher gezeigt hat, deckt noch keines der Werke alle relevanten Aspekte des Entrepreneurial Marketing in zufriedenstellender Breite und Tiefe ab. Die Kerninhalte vieler Werke orientieren sich vor allem an klassischen Themen im Marketing wie Marktsegmentierung und Positionierung. Spezifischere Inhalte wie der Markenaufbau, „low-cost“-Marketing und die Planung unter großer Unsicherheit werden in den Lehrbüchern jedoch meist vernachlässigt. Auch finden vorliegende Erkenntnisse aus benachbarten Bereichen wie dem Innovationsmanagement oder der Adoptions- und Diffusionsforschung nur zum Teil Eingang in die Schriften.

Aus didaktischer Sicht konnten vor allem die angloamerikanischen Werke überzeugen, weil sie meist mit Zwischenfazits, illustrierenden Fallbeispielen und einer gut nachvollziehbaren Gliederung arbeiten. Kritisch anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass die im Entrepreneurial Marketing anzutreffende Komplexität und Unsicherheit in nahezu allen Schriften nicht deutlich zum Ausdruck kommt. Die Werke suggerieren - wie bei Lodish et al. diskutiert wurde - eine relative einfache Umsetzbarkeit der geschilderten Konzepte. Es lässt sich dabei die generelle Frage aufwerfen, wie stark ein Lehrbuch die Inhalte vereinfachen darf.

Für den Einsatz in der universitären Lehre empfiehlt sich trotz der angesprochenen Schwachstellen insbesondere das Werk von Lodish et al., da es in überschaubarem

Umfang zentrale Konzepte dieses Bereichs vermittelt und die Inhalte unter didaktischen Gesichtspunkten realitätsnah und verständlich aufbereitet. Als Ergänzung eignen sich die für das Entrepreneurial Marketing besonders relevanten Kapitel 12 bis 15 des Lehrbuchs von Carson et al. sowie die im Appendix dieses Buchs enthaltenen Fallstudien. Ein Lehrbuch, das sich mit dem Marketing für junge Unternehmen in umfassender und eingängiger Weise auseinandersetzt und dabei den deutschen Gründungskontext über Fallbeispiele etc. einbringt, ist vor diesem Hintergrund ein wichtiges Desideratum der deutschsprachigen Literatur zum Gründungsmanagement.

Die Rezension der forschungsorientierten Werke hat gezeigt, dass sich die Autoren dem Bereich Entrepreneurial Marketing erfreulicherweise von einem umfassenden Verständnis aus nähern, das auch Erkenntnisse aus benachbarten Bereichen berücksichtigt. Die beiden rezensierten Dissertationen sind mit den verwendeten multivariaten Analysemethoden und den Stichproben von jeweils mehr als 100 jungen Unternehmen deutlich anspruchsvoller konzipiert als zahlreiche US-amerikanische Forschungsstudien in diesem Bereich, weshalb die vorgelegten Erkenntnisse auch in diesem Licht zu würdigen sind.

Aus forschungsorientierter Sicht besteht ein deutlicher Bedarf an vertiefenden, den Phänomenen detaillierter nachgehenden Arbeiten. Hierzu hält der wissenschaftliche Sammelband von Hills einige interessante Anregungen bereit. Insgesamt bietet das noch sehr junge Forschungsgebiet Entrepreneurial Marketing den wenigen etablierten Professoren und den immer zahlreicher werdenden Nachwuchswissenschaftlern im Bereich Unternehmensgründung gute Chancen, bedeutende Forschungsbeiträge zu erarbeiten. Eine Auseinandersetzung mit diesem Fachgebiet lohnt sich aber auch für Forscher aus dem Marketing und anderen benachbarten Gebieten, wie z.B. dem Innovationsmanagement.

### **Verzeichnis der zusätzlich zitierten Literatur**

- Achleitner, Ann-Kristin/Bassen, Alexander (Hrsg.) (2003): Controlling von jungen Unternehmen. Stuttgart 2003.
- Aldrich, Howard/Auster, Ellen R. (1986): Even Dwarfs started Small: Liabilities of Age and Size and their Strategic Implications. In: Cummings, Larry L./Staw, Barry (Hrsg.), Research in Organizational Behaviour. Greenwich 1986, S. 156-198.
- Anderson, Carl P./Zeithaml, Carl A. (1984): Stage of Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance. In: Academy of Management Journal, Vol. 27 (1984), S. 5-24.
- Becherer, Richard C. (1993): New Business Venture Credibility: Relevant Dimensions. In: Hills, Gerald E./LaForge, Raymond W./Muzyka, Daniel F. (Hrsg.), Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface (UIC Symposium Proceedings). Chicago (Ill.) 1993, S. 114-129.
- Becker, Jochen (2002): Marketing-Konzeption (7. Aufl.). München 2002.
- Boag, David A. (1987): Marketing control and performance in early-growth companies. In: Journal of Business Venturing, Vol. 2 (1987), S. 365-379.
- Bronner, Rolf/Mellewigt, Thomas/Späth, Julia F. (2001): Gründungsmanagement, In: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg. (2001), S. 581-599.
- Brüderl, Josef/Schüssler, Rudolf (1990): Organizational Mortality: the Liabilities of Newness and Adolescence. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 35 (1990), S. 530-547.
- Brüderl, Josef/Preisendörfer Peter/Ziegler Rolf (1992): Survival Chances of Newly Founded Business Organizations. In: American Sociological Review, Vol. 57 (1992), S. 227-241.
- Butler, John Sibley (2002): The science and Practice of New Business Ventures: Wealth Creation and Prosperity through Entrepreneurship Growth and Renewal, Coleman Foundation White Paper, The University of Texas at Austin (2002).
- Bygrave, William D. (1997), The Entrepreneurial Process. In: Bygrave, William D. (Hrsg.), The Portable MBA in Entrepreneurship. New York 1997, S. 1-26.
- Carson, David J. (1985): The Evolution of Marketing in Small Firms. In: European Journal of Marketing, Vol. 19 (1985), S. 7-16.
- Cooper, Arnold C./Bruno, Albert V. (1977): Success Among High-Technology Firms. In: Business Horizons, Vol. 20 (1977), S. 16-22.
- Freier, Peter (2000): Etablierungsmanagement innovativer Unternehmensgründungen – eine empirische Analyse der Biotechnologie. Wiesbaden 2000.
- Freeman, John/Carroll, Glenn R./Hannan, Michael T. (1983): The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates. In: American Sociological Review, Vol. 48 (1983), S. 692-710.

- Gartner, William B. (1990): What are we talking about when we talk about entrepreneurship? In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 5 (1990), No. 1, S. 15-28.
- Gruber, Marc (2003a): *Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence*. Working Paper, Ludwig-Maximilians-Universität München 2003.
- Gruber, Marc (2003b): Research on Marketing in Emerging Firms: Key Issues and Open Questions. In: *International Journal of Technology Management*, Vol. 26 (2003), Nos. 5/6, S. 600-620.
- Hannan, Michael T./Freeman, John (1984): Structural Inertia and Organizational Change. In: *American Sociological Review*, Vol. 29 (1984), S. 149-164.
- Harhoff, Dietmar/Stahl, Konrad/Woywode, Michael (1998): Legal Form, Growth and Exit of West German Firms - Empirical Results for Manufacturing, Construction, Trade and Service Industries. In: *Journal of Industrial Economics*, Vol. XLVI (1998), No. 4, S. 453-488.
- Hills, Gerald E. (1984): Market Analysis and Marketing in New Ventures: Venture Capitalists' perceptions. In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1984, S. 167-182.
- Hills, Gerald E. (1987): Marketing and Entrepreneurship Research issues: Scholarly Justification? In: Hills, Gerald E. (Hrsg.), *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface (UIC Symposium Proceedings)*. Chicago (Ill.) 1987, S. 3-15.
- Hills, Gerald E. (2002): Foreword. In: Bjerke, Björn/Hultman, Claes M. (2002), *Entrepreneurial Marketing – The growth of small firms in the new economic era*. Cheltenham 2002, S. xi-xiii.
- Hills, Gerald E./LaForge, Raymond W. (1992): Research at the Marketing Interface to Advance Entrepreneurship Theory. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16 (1992), S. 33-59.
- Kirzner, Israel (1973): *Competition and Entrepreneurship*. Chicago (Ill.) 1973.
- Knight, Frank H. (1921): *Risk, Uncertainty and Profit* (1971 Reprint). Boston 1921.
- Lee, Khai S./Lim, Guan H./Tan, Soo J. (1999): Dealing with resource disadvantage: generic strategies for SMEs. In: *Small Business Economics*, Vol. 12 (1999), S. 299-311.
- Levinson, Jay C. (1998): *Guerilla Marketing*, Boston (Mass.) 1998.
- Levinson, Jay C./Rubin, Charles (1996): *Guerilla Marketing Online Weapons: 100 Low-Cost, High-Impact Weapons for Online Profits and Prosperity*, Boston (Mass.) 1996.
- McGrath, Rita Gunther (1996): *Options and the Entrepreneur: Toward a Strategic Theory of Entrepreneurial Behaviour*. Working Paper Columbia University. New York 1996.
- McGrath, Rita Gunther/MacMillan, Ian (2000): *The entrepreneurial mindset – Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston (Mass.) 2000.

- Meffert, Heribert (2000): Marketing – Grundlagen der Absatzpolitik (9. Aufl.). Wiesbaden 2000.
- Mellewig, Thomas/Witt, Peter (2002): Die Bedeutung des Vorgründungsprozesses für die Evolution von Unternehmen: Stand der empirischen Forschung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg. (2002), S. 81-100.
- Morris, Michael H./Schindehutte, Minet/LaForge, Raymond W. (2001): The Emergence of Entrepreneurial Marketing: Nature and Meaning, A Coleman Foundation White Paper, University of Hawaii/University of Louisville 2001.
- Muzyka, Daniel F./Hills, Gerald E. (1993): Introduction. In: Hills, Gerald E./LaForge, Raymond W./Muzyka, Daniel F. (Hrsg.), Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface (UIC Symposium Proceedings). Chicago (Ill.) 1993, S.vii-xv.
- Nicolai, Alexander/Kieser, Alfred (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), Jg. 62 (2002), Heft 6, S. 579-596.
- Pleitner, Hans Jobst (1995): Das Unternehmerbild aus unterschiedlichen Perspektiven der Gründung. In: Mugler, Josef/Schmidt, Karl-Heinz (Hrsg.): Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft: Ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner. Berlin 1995, S. 90-99.
- Robertson, Thomas S./Gatignon, Hubert (1986): Competitive Effects on Technology Diffusion. In: Journal of Marketing, Vol. 50 (1996), July, S. 1-12.
- Romanelli, Elaine (1989): Environments and Strategies of Organization Start-up: Effects on Early Survival. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 34 (1989), S. 369-387.
- Sahlman, William A./Stevenson, Howard H./Roberts, Michael J./Bhidé, Amar (Hrsg.) (1999): The entrepreneurial venture. Boston (Mass.) 1999.
- Schoonhoven, Claudia Bird/Eisenhardt, Kathleen M./Lyman, Katherine (1990): Speeding Products to Market: Waiting Time to First Product Introduction in New Firms, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 35 (1990), S. 177-207.
- Tyebjee, Tyzoon T./Bruno, Albert V./McIntyre, Shelby H. (1983): Growing Ventures can Anticipate Marketing Stages. In: Harvard Business Review, Vol. 61 (1983), January-February, S. 62-66.
- Tushman, Michael L./Anderson, Philip (1986): Technological Discontinuities and Organizational Environments. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 31 (1986), S. 439-465.
- Yoon, Eunsang/Lilien, Gary L. (1985): New Industrial Product Performance: The Effects of Market Characteristics and Strategy. In: Journal of Product Innovation Management, Vol. 3 (1985), S. 134-144.

**Tabelle 1** Spezifische Herausforderungen im Marketing junger Unternehmen

	<b>HERAUSFORDERUNGEN IM MARKETING JUNGER UNTERNEHMEN</b>	<b>WICHTIGE AUTOREN</b>
<b>NEUHEIT DES UNTERNEHMENS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unbekannter Akteur bei Kunden und anderen Stakeholdern</li> <li>• Geringes Vertrauen in die Fähigkeiten und Angebote des neuen Unternehmens</li> <li>• Soziale Interaktion unter Fremden</li> <li>• Fehlende Austauschbeziehungen</li> <li>• Fehlende Strukturen, Prozesse/Routinen im Marketing</li> <li>• Fehlende Erfahrung im Marketing, fehlende Vergangenheitsdaten</li> </ul>	Stinchcombe (1965) Hannan/Freeman (1984) Robertson/Gatignon (1986) Schoonhoven/Eisenhardt/Lyman (1990) Becherer (1993)
<b>GERINGE GRÖSSE DES UNTERNEHMENS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr begrenzte finanzielle Mittel für das Marketing</li> <li>• Wenige Mitarbeiter im Marketing</li> <li>• Häufig Mangel an Spezialisten im Marketing</li> <li>• Geringe Marktpräsenz des Unternehmens</li> <li>• Geringe Marktmacht, Nachteile in Verhandlungen</li> </ul>	Carson (1985) Aldrich/Auster (1986) Pleitner (1995) Lee/Lim/Tan (1999)
<b>UNSICHERHEIT UND TURBULENZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr geringe Vorhersehbarkeit der Marktentwicklung und des Wettbewerbsumfelds</li> <li>• Wenige zuverlässige Informationen für die Marketingplanung und für Marketingentscheidungen</li> <li>• „Best practices“ im Marketing müssen sich erst für die jeweilige Branche herausbilden</li> <li>• Dominantes Design eines Produkts muss sich erst herausbilden</li> <li>• Wettbewerbsstruktur der Branche wandelt sich, Beziehungen zu Lieferanten, Händlern etc. sind instabil</li> <li>• Hohes Risiko, falsche Entscheidungen zu treffen, die für ein Unternehmen mit sehr begrenzten Ressourcen fatale Konsequenzen haben könnten</li> </ul>	Knight (1921) Kirzner (1973) Anderson/Zeithaml (1984) Tushman/Anderson (1986)

**Tabelle 2** Vergleichende Gegenüberstellung der rezensierten Werke

siehe folgende Seite

<b>Wertung</b>	
-	nicht vorhanden
★	wenig berücksichtigt
★★	umfangreich berücksichtigt
★★★	sehr umfangreich berücksichtigt

<b>Autor(en)</b>	Wofgang Baier Franz Pleschak (Hrsg.)	Björn Bjerke Claes M. Hultmann	David Carson Stanley Cromie Pauric McGowan Jimmy Hill	Ian Chaston	Leonard Lodish Howard Lee Morgan Amy Kallianpur	Gerald E. Hills (Hrsg.)	Anton Meier	Harald Rüggeberg
<b>Erscheinungsjahr</b>	1996	2002	1995	2000	2001	1994	1998	1997
<b>Titel</b>	Marketing und Finanzierung junger Technologie- unternehmen	Entrepreneurial Marketing: The Growth of small Firms in the New Economic Era	Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An innovative Approach	Entrepreneurial Marketing: Competing by challenging Convention	Entrepreneurial Marketing (Lessons from Wharton's Pioneering MBA Course)	Marketing and Entrepreneurship: Research ideas and opportunities	Marketing junger Technologie- unternehmen	Strategisches Markteintritts- verhalten junger Technologie- unternehmen
<b>Formale Kriterien</b>								
<b>Art der Abhandlung</b>	Lehrbuch	Lehrbuch	Lehrbuch	Lehrbuch	Lehrbuch	Sammelband	Dissertation	Dissertation
<b>Zielgruppe</b>	Praktiker (Manager)	Wissenschaftler / Studenten / Praktiker	Wissenschaftler / Studenten / Praktiker	Studenten / Praktiker	Studenten / Praktiker	Wissenschaftler / Studenten	Wissenschaftler / Studenten	Wissenschaftler / Studenten / Praktiker
<b>Umfang des Werkes</b>	209	288	296	255	272	330	238	291
<b>Empirischer Zugang</b>	quant. Untersuchung / Fallbeispiele		Fallstudien	Fallbeispiele	quant. Untersuchung / Fallbeispiele		quant. Untersuchung	quant. Untersuchung
<b>Inhaltliche Kriterien</b>								
Aufbau einer Marke, Schaffung von Vertrauen zu Stakeholdern	★ ★	-	★	★	★ ★	★	★	★
Aufbau interner Strukturen und Prozesse im Marketing	-	★ ★	★	★ ★	-	-	★ ★	★
"low-cost"-Marketing / "resource-leverage"-Strategien	★	★ ★	★ ★	★	★ ★	★	★ ★	★ ★
Planung unter Unsicherheit/ Marketing-Flexibilität	-	★	★ ★	★	-	-	★	★
Marktsegmentierung	★ ★	-	★ ★	★	★ ★ ★	★	★ ★	★ ★ ★
Produkt-/Marktwahl	★	★	★ ★	★ ★	★ ★	★ ★ ★	★ ★	★ ★
Positionierung	★	-	★ ★	★	★ ★ ★	★	★ ★	★ ★
Konzept der Wettbewerbsvorteile	★ ★	★	★ ★ ★	★ ★	★ ★ ★	★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★
Marketing-Mix	★ ★ ★	★	★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★	★
Markteintrittszeitpunkt	★ ★	-	-	★	★	★	★	★ ★
Marktforschung	★ ★ ★	-	★ ★	★ ★ ★	★ ★	★ ★	★ ★	★
Marketing im Produkt- entwicklungsprozess	★ ★ ★	★	-	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★
Diffusionsprozess	★	-	-	-	-	★	★	★ ★ ★
<b>Didaktische Kriterien</b>								
Anschaulichkeit und Realitätsnähe	★ ★	★	★ ★ ★	★ ★	★ ★ ★	k.A.	k.A.	k.A.
Verständlichkeit und Nützlichkeit	★ ★	★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	k.A.	k.A.	k.A.



- 
- <sup>1</sup> Vgl. Butler (2002), S. 5ff.
- <sup>2</sup> Vgl. hierzu auch Sahlman et al. (1999), S. 1. Heute wird der "entrepreneurial management style" hingegen als wichtiger Führungsstil auch für Großunternehmen anerkannt, insbesondere in durch Dynamik und Komplexität geprägten Umfeldsituationen; vgl. hierzu z.B. McGrath/MacMillan (2000).
- <sup>3</sup> Vgl. die Übersicht auf der homepage des Förderkreis Gründungs-Forschung e.V., [www.fgf-ev.de](http://www.fgf-ev.de).
- <sup>4</sup> Vgl. hierzu Bronner/Mellewigt/Späth (2001), S. 582.
- <sup>5</sup> Vgl. spezifische Veröffentlichungen jüngerer Datums zu Themen wie z.B. Controlling von jungen Unternehmen (Achleitner/Bassen, 2003).
- <sup>6</sup> Dieser Beitrag bezieht sich daher nicht auf die Gesamtheit aller Unternehmensgründungen, zu denen beispielsweise auch neue Friseursalons oder neue Bäckereien zählen. Ein Teil der dargelegten Überlegungen lässt sich jedoch auch auf diese Gründungen übertragen.
- <sup>7</sup> Vgl. Hills/LaForge (1992), S.33; vgl. ebenso Lodish/Morgan/Kallianpur (2001), S. ix.
- <sup>8</sup> Mortalitätsstatistiken weisen beispielsweise darauf hin, dass je nach Branche bis zu 70% der Unternehmen nicht älter als fünf Jahre werden. Vgl. Yoon/Lilien (1985), S. 134ff.; Cooper/Bruno (1977), S. 16ff. Die Mortalität von Gründungen in Deutschland wird beispielsweise von Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1992) und Harhoff/Stahl/Woywode (1998) dokumentiert und analysiert.
- <sup>9</sup> Vgl. z.B. Hills (1984).
- <sup>10</sup> Vgl. zur Definition des Begriffs Entrepreneurship bspw. Gartner (1990), S. 15ff., zum Begriff Marketing z.B. Becker (2002), S. 3 und Meffert (2000), S. 8ff.
- <sup>11</sup> Vgl. hierzu auch Muzyka/Hills (1993), S. ix.
- <sup>12</sup> Vgl. Bjerke/Hultman (2002), S. 16f.
- <sup>13</sup> Chaston (2000), S. 7.
- <sup>14</sup> Vgl. Hills (2002), S. xi und ebenso Bjerke/Hultman (2002), S. 17.
- <sup>15</sup> Vgl. z.B. Bygrave (1997), S. 1ff.
- <sup>16</sup> Vgl. hierzu das Werk „The entrepreneurial mindset“ von McGrath/MacMillan (2000).
- <sup>17</sup> Vgl. Bronner/Mellewigt/Späth (2001), S. 583.
- <sup>18</sup> Vgl. hierzu auch Gruber (2003a).
- <sup>19</sup> Dies schlägt sich auch in der Mortalitätsrate junger Unternehmen nieder, die höher ist als bei älteren Unternehmen. Vgl. hierzu die Forschungsarbeiten im Bereich „Organizational Ecology“, z.B. Freeman/Carroll/Hannan (1983). Zum Thema Etablierungsmanagement vgl. Freier (2000).
- <sup>20</sup> Auch hier zeigt sich in empirischen Untersuchungen, dass die sehr begrenzte Größe negativ mit der Überlebensrate korreliert ist. Vgl. z.B. Brüderl/Schüssler (1990), Aldrich/Auster (1986).
- <sup>21</sup> Vgl. Romanelli (1989), S. 372.
- <sup>22</sup> Vgl. McGrath (1996), S. 5ff.
- <sup>23</sup> Vgl. z.B. Pleitner (1995), S. 90ff.
- <sup>24</sup> Vgl. McGrath (1996), S. 5ff.
- <sup>25</sup> Vgl. Robertson/Gatignon (1986) S. 2ff.
- <sup>26</sup> Vgl. Gruber (2003), S. 9.
- <sup>27</sup> Vgl. Hills (1987), S. 3.
- <sup>28</sup> Vgl. beispielsweise die verschiedenen Veröffentlichungen von Levinson zum Thema „Guerilla Marketing“, Levinson (1998), Levinson/Rubin (1996).
- <sup>29</sup> Vgl. hierzu auch die Anmerkungen von Bjerke/Hultman (2002), S. 17. Vgl. für eine detaillierte Betrachtung des Forschungsstands Gruber (2003b).
- <sup>30</sup> Vgl. hierzu auch Morris/Schindehutte/LaForge (2001), S. 5.
- <sup>31</sup> Vgl. Mellewigt/Witt (2002), S. 103.

---

<sup>32</sup> Vgl. zu den didaktischen Kriterien Bronner/Mellewigt/Späth (2001), S. 584f.

<sup>33</sup> Hills, in: Bjerke/Hultman (2002), S. xii.

<sup>34</sup> Diese neue Ära wird von den Autoren mit einem Konglomerat an Schlagworten wie „change“, „survival of the fastest“, „knowledge“, „corporatization and privatization“, „more intense competition“, „blurred industrial borders“ sowie „complex technology“ beschrieben.

<sup>35</sup> Vgl. die Bezugsrahmen von Tyebjee/Bruno/McIntyre (1983), Carson (1985) und Boag (1987).

<sup>36</sup> Bjerke/Hultman (2002), S. 77.

<sup>37</sup> Vgl. Hills, in: Carson/Cromie/McGowan/Hill (1995), S. xiv.

<sup>38</sup> Chaston (2000), S. vi.

<sup>39</sup> Vgl. hierzu die Diskussion und die zitierte Literatur bei Rüggeberg (1997), S. 151.

<sup>40</sup> Vgl. für eine Zusammenfassung der Kritik bspw. Nicolai/Kieser (2002).